



Universitat Autònoma  
de Barcelona

# **Organització de la comunicació als centres tecnològics a Catalunya**

Treball de recerca

Mercè Rius Almoyner

Director

Doctor Pere Oriol Costa Badia

Programa de Doctorat

Departament de Periodisme i de Ciències de la Comunicació

Facultat de Ciències de la Comunicació

# Organització de la comunicació als centres tecnològics a Catalunya

Treball de recerca realitzat per: **Mercè Rius Almoyner**

Director: **Doctor Pere Oriol Costa Badia**

Programa de Doctorat del Departament de Periodisme

I de Ciències de la Comunicació

**Facultat de Ciències de la Comunicació - Universitat Autònoma de Barcelona**

Juny 2013

© Mercè Rius. Llicència Creative Commons



PRIMERA PART: OBJECTE DEL TREBALL	5
Tema d'investigació	5
Objecte de l'estudi	5
Justificació de la investigació	5
Objectius	7
Metodologia	8
Les preguntes de recerca	9
Les hipòtesis	10
 SEGONA PART: EL MARC DE LA COMUNICACIÓ ESTRATÈGICA	 11
Introducció	11
Els centres tecnològics (CT)	12
Comunicació estratègica	19
El pla de comunicació estratègica	26
La planificació	28
El procés	29
Anàlisi de la situació	30
Objectius	31
Segmentació i públic objectiu	32
L'elaboració del discurs: el missatge	33
Els canals	36
Programació i planificació temporal	37
Accions de comunicació	37
Pressupost	37
Seguiment i control	38
Avaluació	38
Comunicació institucional	39
Comunicació corporativa	39
Manual d'identitat corporativa	40
Llibre d'estil	41
La marca, el logotip, el símbol	41
Branding	43
Arquitectura de marca	46
Models d'arquitectura de marca	47
Comunicació externa	47

Màrqueting	48
<i>Eines d'anàlisi del màrqueting</i>	49
<i>Estratègies de màrqueting</i>	52
Publicitat	58
<i>Estratègies 360º</i>	60
<i>Publicitat Above The Line, ATL</i>	60
<i>Below the line</i>	61
<i>Embrace the line</i>	62
<i>Disseny i continguts</i>	62
<i>L'agència de publicitat</i>	63
<i>Quins canals i mitjans utilitzar?</i>	64
<i>Planificació, eficàcia i test</i>	64
Internet	77
Les TIC, Tecnologies de la informació i de la comunicació	77
El bloc	78
La web 2.0	79
Twitter	79
Facebook	81
Google+	81
Youtube	82
Linkedin	82
Flickr	82
Slideshare	82
Delicious	83
Avatar	83
Eines per organitzar i compartir enllaços	83
Criteris d'ús i principis inspiradors de les xarxes socials	84
Avaluació de la presència i de l'impacte a les xarxes	86
Xarxes socials més emprades	88
Relacions públiques	89
Congressos i jornades	89
Premis	90
Participació a fires	90
<b>Relacions amb els mitjans. Gabinet de premsa</b>	<b>92</b>
<i>La roda de premsa i la conferència de premsa</i>	93
Periodisme versus relacions públiques	94
<b>Mitjans propis</b>	<b>96</b>
<b>Serveis d'informació</b>	<b>96</b>
<b>Comunicació interna</b>	<b>97</b>
<b>Comunicació de crisi</b>	<b>99</b>

TERCERA PART: LA INVESTIGACIÓ	100
Context històric	100
Marc legal dels centres tecnològics	100
Estatut d'Autonomia de Catalunya	100
Univers i mostra	103
Característiques de la mostra	104
Criteris de selecció de la mostra	105
Tècnica de recollida de dades	108
Format de l'enquesta	108
L'enquesta	109
Tractament de les dades	118
Anàlisi dels resultats	118
Organització de la comunicació, mitjans propis, pla de comunicació i manual de crisi	118
La marca	119
Manual d'estil, serveis d'informació, màrqueting i publicitat	120
Internet	121
Relacions públiques i comunicació interna	122
Conclusions	123
 BIBLIOGRAFIA	 127
Llibres	127
Articles i documents	129
Legislació	133
Llocs web consultats	135
Altres llocs web consultats	138
 ANNEXOS	 139
Annex 1. Resultat detallat de l'enquesta	140
Annex 2. Aspectes legals que afecten els CT	145
Estatut d'Autonomia de Catalunya	145
Registre de Centres Tecnològics de Catalunya - Recetec	147
Creació de la xarxa Tecnio	149
Llei catalana de fundacions	155
Annex 3. Cens dels centres tecnològics avançats, centres tecnològics i entitats de transferència de tecnologia privats	168
Annex 4. Relació de centres de l'Associació Actec	194
Annex 5. Relació de centres de la Xarxa Tecnio	195
Annex 6. Relació de centres de la Generalitat de Catalunya - Cerca	198

## PRIMERA PART: OBJECTE DEL TREBALL

### **Tema d'investigació**

Aquest treball d'investigació es proposa estudiar l'organització de la comunicació estratègica en els centres tecnològics de Catalunya.

A Catalunya hi ha una complexa xarxa de centres i entitats de transferència tecnològica de diferents àmbits del coneixement distribuïda en el territori amb un gran impacte econòmic i que tenen poca repercussió comunicativa a la societat.

Cal establir una tipologia de tots els centres, analitzar a partir d'una mostra dels diversos tipus de centre quines polítiques de comunicació realitzen i per tant quins instruments utilitzen per a dur-les a terme i verificar en quina mesura l'escassa repercussió comunicativa és produïda per una mala organització del propi sistema comunicatiu desenvolupat pels centres o si es deu a altres factors aliens als mateixos.

### **Objecte de l'estudi**

Cal analitzar si no es canalitza la informació o si són els mitjans els que no difonen les activitats d'aquests centres. Per poder estudiar amb profunditat aquest tema en el futur, en aquest treball ens centrarem en l'estudi de com hauria de ser l'organització de la comunicació específica i com és a partir del treball de camp d'una mostra representativa dels centres tecnològics a Catalunya.

### **Justificació de la investigació**

Les activitats que els centres porten a terme en molts dels àmbits passen desapercebuts del públic general, tot i que els seus serveis aporten millores importants al desenvolupament i a la qualitat de vida de la societat.

Hem de suposar que en l'actualitat, en l'estratègia de comunicació d'un centre tecnològic, les TIC tenen un protagonisme cabdal, perquè permeten actuacions de promoció i difusió amb una gran projecció i amb uns pressupostos molt reduïts.

Tot i els avantatges de la implantació de les tecnologies de la informació en les polítiques de comunicació dels centres tecnològics, una primera estimació a partir del reflex en els mitjans tradicionals fa pensar que la seva aplicació és molt desigual segons els centres.

Les noves tendències tecnològiques i els canvis d'hàbits socials porten cap a noves perspectives i formes de comunicació en les organitzacions, es descriu un entorn nou, on pren protagonisme la interactivitat i el món digital.

Paradoxalment quan en els centres tecnològics encara no estaven ben dominats els processos tradicionals de comunicació, s'han introduït tot un seguit de nous processos atesa l'aplicació creixent de les TIC, la qual cosa justifica i explica en bona mesura l'èxit de la seva implantació.

Quan els centres tecnològics tot just es començaven a plantejar polítiques de comunicació perquè havien de respondre a problemes molt més amplis que els tan senzills de donar a conèixer les seves propostes pels mitjans clàssics: tenir una política d'imatge, fer-se presents en els sectors productius, donar confiança als patrons i a les entitats financeres, per tal d'assegurar la seva existència, fer-se coneguts i imprescindibles en el seu sector, etc., i per als quals no acabaven de trobar les eines i els mitjans adequats, amb l'aparició i desenvolupament de les TIC haurien d'haver trobat eines i mitjans molt més adequats per a les seves necessitats comunicatives.

Per tant, és precís passar de l'anàlisi molt general a l'anàlisi concret de les necessitats comunicatives d'aquest sector –el dels centres tecnològics (a partir d'ara sovint emprarem l'acrònim CT)– i veure realment quines solucions els poden aportar els nous instruments que suposen les TIC a les seves necessitats, i avaluar el seu grau de consciència dels problemes, de la capacitat d'adequació i d'ús de les noves tècniques, del balanç que estableixen entre necessitats, ús dels nous mitjans i resultats aconseguits.

Avui dia, sovint els centres han creat llocs webs, mantenen fitxers que fan possible trameses de missatges per correu electrònic per llistes de distribució, però no en treuen tot el profit i no saben integrar-los en una política de comunicació global del centre. Per tant, es tracta tant de veure quin ús es fa de cada mitjà, com de veure com s'integren cada una de les TIC en un procés més ampli de política de comunicació.

Semblaria que els CT han de tenir un paper cabdal en el desenvolupament de les TIC, perquè són per definició centres que a través de l'R+D contribueixen a la millora de la qualitat i a la competitivitat de les empreses.

No s'han trobat dades objectives per poder analitzar quina influència exerceixen els CT en el desenvolupament de les TIC. A Catalunya s'ha contactat amb l'agència ACC1Ó i no disposen de cap estudi que contempli els nivells d'implementació de les TIC, també s'ha contactat amb la Fendit, i tampoc no disposen d'aquestes dades.

Aquesta manca d'informació i la consulta d'algunes webs, entre elles la de l'agència catalana que promou els centres ACC1Ó o la federació espanyola Fendit, fa pensar que la contribució al desenvolupament de la societat de la informació no és especialment rellevant.

Tot fa suposar que el nivell d'equipament i ús de les TIC als CT sigui similar al de les empreses del seu àmbit, que tal com deien, a Catalunya està per sobre de la mitjana de la Unió Europea i per sobre de la mitjana espanyola.

## **Objectius**

Per poder analitzar les polítiques de comunicació als centres tecnològics i, per tant, tractar un dels aspectes fonamentals, és imprescindible conèixer l'estructura organitzativa dels departaments amb responsabilitats comunicatives en els mateixos centres.

La incorporació de les tecnologies de la informació a la gestió de la comunicació comporta canvis substancials, per tant és molt important analitzar la situació dels darrers anys, que és quan s'han implementat.

Els centres tecnològics es van plantejar des del primer moment com donar a conèixer els resultats de les seves investigacions i serveis. I per tant com adaptar els mitjans tradicionals, especialment la premsa científica escrita a aquesta finalitat. Molts dels centres tenen publicacions especialitzades amb llarga trajectòria d'edició, que continuen publicant avui en dia. però els formats digitals i els llocs web els permet arribar a públics molt més amplis.

Tant la composició, cada vegada més plural, dels seus òrgans de direcció i tutela, així com la necessària participació dels diferents públics a qui s'adreça la comunicació d'aquests centres, obligava a assajar noves tècniques de comunicació en què els problemes del centre fossin millor explicats i més ben compresos per tots els organismes que participen en el seu finançament i la seva gestió.

És en aquesta línia que es varen començar a desenvolupar-se nous mitjans que ja no s'orientaven exclusivament a publicitar els resultats obtinguts, sinó a garantir una plena implicació de tots els públics en els processos d'investigació d'aquests centres.

I per tal d'establir un procés encara més participatiu, ateses les dificultats perquè l'equip humà s'integri i participi en els objectius dels centres, amb les TIC s'incorporen eines en la política de comunicació interna (intranet, newsletter, etc.), que faciliten la implicació del personal amb la missió del centre.

Ben aviat, els centres tecnològics es varen plantejar com aprofitar la participació en congressos i fires com a noves activitats imprescindibles per a la promoció i la divulgació dels seus treballs.

Les eines comunicatives utilitzades no eren gaire diferents de les que tradicionalment s'havien estat fent servir en la premsa tècnica escrita.

La necessitat de donar a conèixer l'activitat dels centres al públic general i encara més als públics sectorials (patrons, personal propi, col·laboradors, altres



centres, proveïdors, clients, etc.) exigeix analitzar i determinar quin servei poden prestar les TIC en cada cas concret.

L'aparició de les TIC va suposar la possibilitat d'augmentar el nombre de contactes, de personalitzar-los, de fer-los més extensos, arribar a públics molt més amplis, millorar la periodicitat, facilitar l'edició en diverses llengües en formats digitals, organitzar activitats científiques en línia que permetin la participació immediata de tots els experts, organitzar activitats de promoció a públics determinats amb una agilitat inabastable amb els processos tradicionals... I tot a un cost molt més reduït del que tenien els mitjans tradicionals, o del que tindrien si per assolir els mateixos objectius s'utilitzessin les tècniques tradicionals.

L'àmbit d'aquest treball serà Catalunya, perquè creiem que els diferents models i formats de centres de recerca és suficient per als objectius del projecte.

## **Metodologia**

“En tot treball científic, la primera aproximació a la realitat a investigar la constitueix la concepció de la idea” (M. R. Berganza, J. A. Ruiz, 2005: 44). Serà el primer pas per planificar la recerca. La idea del present treball es va originar per la comprovació, al llarg de la meua experiència professional, del fet que sovint els responsables dels centres tecnològics d'establir el contacte amb els mitjans de comunicació tradicionals es queixen que els mitjans no transmeten els comunicats i les informacions que els envien relatives a les activitats que els centres duen a terme, i per tant no es donen a conèixer.

La idea generalitzada, en el sector de la construcció, que és on jo he col·laborat, és que són temes que no interessen als mitjans tradicionals perquè no van acompanyats de grans campanyes de publicitat, a diferència del que potser succeeix en altres sectors com el de l'automòbil. D'altra banda, de seguida em vaig plantejar la necessitat de saber si els processos comunicacionals que es desenvolupaven en els centres responia a les necessitats i les possibilitats comunicatives del segle XXI.

La primera etapa del treball ha estat cercar documentació específica sobre l'àmbit d'aquest projecte de recerca per tal d'establir el model d'organització de la comunicació per a aquestes entitats. Amb certa sorpresa, la primera comprovació ha estat la pràctica inexistència de fonts documentals pel que fa a l'organització dels centres tecnològics i, encara més palesa, pel que fa a com afronten els processos de comunicació en el seu si.

La falta de bibliografia ens ha portat a definir com hauria de ser el procés i quines són les eines (i les seves funcions) que s'haurien d'utilitzar per organitzar el seu procés comunicatiu.

El caràcter de la investigació respon a un treball exploratori perquè és un tema no estudiat, explicatiu perquè es pretén buscar les causes i correlacional

perquè s'intentarà establir les relacions entres els diversos fenòmens a estudiar (M. R. Berganza, J. A. Ruiz, 2005: 54).

Per poder establir els valors i indicadors que s'han formulat a les hipòtesis el procediment metodològic que hem seguit és la realització d'una enquesta quantitativa. En paral·lel, hem elaborat un cens de tots els centres tecnològics i entitats de transferència tecnològica que hi ha a Catalunya, una mostra del qual se sotmetrà a l'enquesta.

En aquest treball proposem un model d'organització de la comunicació. I el treball de camp pretén contrastar quina és la realitat a nivell organitzatiu dels centres i les entitats.

La base del cens ha estat la comprovació de les característiques dels centres tecnològics i les entitats que formen part de la xarxa Tecnio i de l'associació Actec i que jurídicament s'organitzen com a fundació privada sense afany de lucre.

Els criteris bàsics per a definir la mostra han estat el tipus de centre o entitat, l'àmbit d'actuació, la seva localització, el nombre de treballadors i el pressupost.

La informació teòrica s'ha de completar amb una altra d'empírica sobre la realitat (R. Sierra Bravo, 1988: 31). Això és el que hem pretès amb l'enquesta que han respost 13 centres –d'una mostra de 19 centres– i que, per tant, ens ha permès aproximar-nos a la realitat comunicativa dels centres tecnològics i entitats de transferència de tecnologia de Catalunya.

## **Les preguntes de recerca**

Quin són els trets fonamentals de l'organització de la comunicació als centres tecnològics?

Hi ha diferències entre la comunicació d'un centre tecnològic i la d'una empresa?

Hi ha algun aspecte propi de la comunicació als CT?

Quines eines són fonamentals o estratègiques per a la comunicació dels CT?

Quin ús fan de les tecnologies de la informació?

## **Les hipòtesis**

El treball parteix de la idea a demostrar que els centres tenen ben definida una política de comunicació en el seu àmbit.

La política hauria estat precisada o definida en algun document general i en el si del centre s'hauria estructurat una organització responsable dels diversos processos comunicatius i amb especial amb responsabilitats assignades sobre els diversos mitjans comunicatius específics utilitzats.

Hi ha un organigrama adequat a la seva posada en funcionament d'una política de comunicació?

Si hi ha una definició dels processos comunicatius quina és la seva estructura organitzativa, amb quins mitjans personals i materials compta, quins processos interns d'elaboració, verificació i comprovació de la seva eficàcia disposa?

Per al desenvolupament de la política comunicativa d'un centre, quin ús es fa del que, convencionalment, considerem com a TIC i quin dels mitjans tradicionals?

Hi ha una política específica que consideri les TIC com a eines reals i usuals de les polítiques de comunicació dissenyades?

## SEGONA PART: EL MARC DE LA COMUNICACIÓ ESTRATÈGICA

### **Introducció**

En aquest treball es pretén, crear el marc conceptual sobre la gestió de la comunicació als centres tecnològics que aportí coneixement i que pugui ser al mateix temps una eina per establir l'estratègia i la gestió de la comunicació.

La manca de bibliografia específica sobre la comunicació a les entitats tecnològiques ens porta a sistematitzar un model d'organització de la comunicació basat en el que es recomana per a entitats públiques, considerant també alguns aspectes de l'organització i de les estratègies de la comunicació a les empreses.

La bibliografia sobre el concepte de comunicació és molt ampli, tal com diu A. Bartoli (1992), és un concepte que canvia segons la branca científica que s'utilitzi: a biologia és genètica, a lingüística és llenguatge. No és fins als anys cinquanta del segle passat que s'inicia la comunicació com una ciència pròpia.

En aquest marc, es fa una revisió de les fonts bibliogràfiques des de la gestió de la comunicació per poder identificar els factors o elements fonamentals per al bon desenvolupament de l'estratègia de la comunicació als centres tecnològics.

En el seu inici d'estudi com a ciència, la comunicació es relaciona amb el màrqueting, concepte que apareix als anys seixanta (C. B. M. Van Riel, 1997), on ja s'introdueixen models de comunicació.

Models que es revisen i que en el sector empresarial es basa en el canvi de comportament del receptor per influir en la compra dels productes per tal d'incrementar les vendes (J. J. Piñuel, 1997; J. Valls, 1986).

Les relacions públiques estan àmpliament desenvolupades (S. Slee, 1980; S. Black, 1991; J. Elías, 1990; A. Noguero, 1985).

En l'àmbit de la gestió de la comunicació serveis, que s'emmarca en els objectius dels centres tecnològics (J. Chías, 1991; P. Eiglier i E. Langeard, 1989), els autors remarquen que la dificultat de sintetitzar els nombrosos atributs d'un servei produeix una dispersió comunicativa.

La gestió de la identitat corporativa, el procés de construcció d'una marca, la seva reputació, els punts forts i els punts dèbils (H. Aldersey-Williams, 1993; R. Alonso, 1993; N. Chaves, 1990).

La gestió i direcció de la comunicació com a estratègia clau per a posicionar-se en un mercat divers i competitiu (J. Benavides, 2001; P. O. Costa Badía, 2001; J. Ventura, 2001; F. Morales, 2001; J. Villafañe, 2001).

Les noves tendències tecnològiques i els canvis d'hàbits socials porten cap a noves perspectives i formes de comunicació en les organitzacions, descriu un entorn nou on pren protagonisme la inter-activitat i allò digital (J. Van Nispen, 2001; F. Martín, 2003; J. Villafane, 2001; C. B. M Van Riel, 1997; J. Ventura, 2001).

La planificació de la comunicació i el màrqueting en l'àmbit local i a l'administració han estat estudis consultats pel fet de considerar que els centres tecnològics són entitats sense afany de lucre i, per tant, presenten algunes similituds amb els organismes de l'administració (Gobierno de Navarra, 2011; O. Rodríguez, 2006; L. Rubio, 2005; P. O. Costa, 2004) però com que part del seu finançament prové dels serveis que ofereixen s'han tingut en compte també estratègies del món empresarial.

Podria semblar que es proposa un manual que aporta poques novetats als processos de comunicació de les entitats. Tanmateix, atesa la manca de bibliografia específica s'ha cregut necessari establir una proposta de model que ens ha semblat la més idònia sobre l'organització de la comunicació als centres tecnològics. Un cop rebudes les respostes de la nostra enquesta és constata que alguns centres no tenen clars alguns conceptes o fins i tot alguns processos comunicatius que estan ben definits i que són d'aplicació en altres àmbits. Pensem que la discussió de la proposta que formulem permetrà incorporar millores en el desenvolupament dels processos de comunicació d'aquests centres.

## **Els centres tecnològics (CT)**

Els centres tecnològics (CT) són organismes de serveis, que aporten i elaboren propostes i treballs que ajuden a millorar la qualitat dels sectors econòmics i productius al qual pertanyen.

Els governs, tant de Catalunya com d'Espanya, promouen la creació de centres per tal d'impulsar la innovació i la recerca com a oportunitats de negoci i com a motors econòmics.

Quan vàrem decidir desenvolupar aquest treball pensàvem que la denominació de centre tecnològic era unívoca; no ens adonàvem de la diversitat d'interpretacions, que correspon a la diversitat d'organitzacions, dependències, àmbits de treball, finançament, etc., que hem trobat en fer un cens de les entitats existents.

La qualificació de centre a una entitat ve determinada pel compliment d'uns paràmetres que ha definit l'administració pública i que no sempre coincideix amb la realitat del centre. A més a més de l'organització promoguda per l'administració que aplega bona part dels centres hi ha altres organismes que agrupen centres i entitats de transferència tecnològica ben reconeguts pels sectors productius. L'àmbit d'aquest treball és el dels centres i entitats de transferència tecnològica amb independència de la seva classificació per

l'administració, i sobretot analitzem centres privats sense afany de lucre que jurídicament són fundacions.

A Catalunya el model que s'ha seguit és de dispersió de creació de molts centres, fins i tot de vegades amb àmbits coincidents, fet que els ha minvat possibilitats d'accés a ajudes europees per a grans projectes, i que fa que es trobin amb un gran competidor, basat en un model completament oposat al que s'ha seguit al país Basc amb la creació de Tecnalia. Cal tenir present que les despeses d'estructura i funcionament són una part molt important del pressupost de la majoria dels centres i que la fusió de bona part dels mateixos, a banda que racionalitzaria equipaments i estructura, els faria molt més competitius, no només a nivell de Catalunya sinó també a nivell internacional<sup>1</sup>.

El Govern de la Generalitat a través del Registre de Centres Tecnològics de Catalunya (Recetec)<sup>2</sup> i de l'agència de suport a la innovació i la internacionalització de l'empresa catalana, ACC10, va crear la xarxa Tecnio, que agrupa avui<sup>3</sup> un total de 90 centres tecnològics i grups universitaris experts en recerca industrial i transferència tecnològica de Catalunya. "Tecnio és la marca que identifica els centres tecnològics i grups universitaris experts en recerca industrial i transferència tecnològica de Catalunya<sup>4</sup>".

La xarxa Tecnio ha establert uns paràmetres d'agents tecnològics: "tota entitat amb personalitat jurídica pròpia, legalment constituïda, amb domicili social a Catalunya, i sense afany de lucre, que tingui com a objecte social la millora de la competitivitat de les empreses mitjançant la generació i desenvolupament de tecnologia, així com la seva difusió i transferència"<sup>5</sup>. Aquesta xarxa els classifica en funció de la implantació, l'entorn, el tipus de projecte i la seva constitució en 4 grups:

- Centres tecnològics (CT): realitzen les seves funcions de transferència de tecnologia en entorns locals amb una gran especialització industrial. L'objectiu dels CT és el foment de les economies externes de caràcter tecnològic, pròpies dels districtes industrials i sistemes productius locals, amb una determinada especialització industrial existent a Catalunya. Es desenvolupen els factors propis de producció de les activitats industrials ubicades en un territori específic i, en particular, el desenvolupament tecnològic i la innovació de les petites i mitjanes empreses
- Centres Tecnològics Avançats (CTA): els considera els centres tecnològics d'excel·lència amb grans projectes amb expansió internacional, nascuts amb la voluntat de proveir de tecnologia les empreses d'un àmbit territorial o sectorial concret, han evolucionat ràpidament, han superat uns llindars de massa crítica en facturació i capacitat de gestió de grans projectes tecnològics.

<sup>1</sup> *L'Econòmic*, 27.04.13. "I ara, la fusió en els centres tecnològics": <http://www.leconomic.cat/neco/article/4-economia/18-economia/640403-i-ara-la-fusi>

<sup>2</sup> Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya (DOG) Decret 379/2004, de 7 de setembre

<sup>3</sup> 30.04.2013 [www.acc10.cat/ACC10/cat/innovacio-tecnologica/tecnio/centres/](http://www.acc10.cat/ACC10/cat/innovacio-tecnologica/tecnio/centres/)

<sup>4</sup> Consulta 3.05.2013 <http://www.acc10.cat/ACC10/cat/innovacio-tecnologica/tecnio/>

<sup>5</sup> DOGC núm. 5525 - 14/12/2009 Anunci TECNIO

- Centres de suport a la innovació tecnològica (centres IT): són els grups de recerca universitària que permeten transferir els coneixements de les universitats a les empreses, a més de l'obtenció de patents llicenciades al teixit empresarial o la creació d'*spin off*.
- Agents tecnològics: en aquest grup es consideren, entre d'altres, instituts de recerca, instituts hospitalaris que participen en projectes col·laboratius i en la creació d'empreses de base tecnològica, actuacions de transferència tecnològica en les seves diferents modalitats: projectes tecnològics col·laboratius, explotació de la propietat industrial i creació d'empreses de base tecnològica, entre d'altres. Constitueixen nodes clau del sistema de ciència-tecnologia-empresa i que s'han d'incorporar a les polítiques d'innovació regionals com a agents del sistema.

La xarxa està estructurada en set àmbits:

- Biotecnologia i ciències de la salut
- Tecnologies de l'alimentació
- Tecnologies de la informació i la comunicació
- Tecnologies de materials
- Tecnologies energètiques i medi ambient
- Tecnologies químiques
- Tecnologies de la producció

Cadascun d'aquests àmbits té un pes d'entre el 15% i el 18%. Tot i la situació econòmica que hi ha, el seu volum d'ingressos ha patit una caiguda molt moderada respecte a la majoria dels sectors industrial (vegeu figura 1).

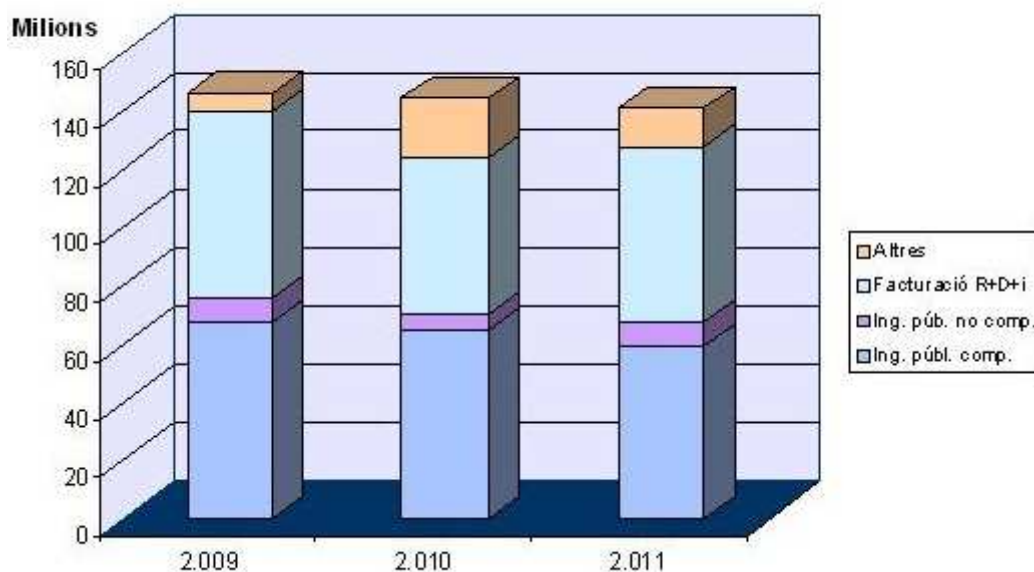
Les últimes dades disponibles de l'any 2011 de la xarxa Tecnio mostren un volum d'ingressos global de 141,5 milions d'euros, dels quals el 61% provenen de la facturació a empreses per serveis d'R+D+I. El gairebé centenar de centres tecnològics, que donen feina a unes 3.000 persones, en només un any van crear 9 *spin-off* (és un terme anglosaxó que es refereix a un projecte nascut com a extensió d'un altre anterior. L'*spin-off* sorgeix quan els investigadors descobreixen una nova tecnologia amb un potencial econòmic elevat, però que no és rellevant per a l'estratègia competitiva de l'organització d'origen. En aquesta categoria es poden incloure la totalitat dels *spin-off* acadèmics, ja que l'empresa creada no modifica ni té impacte en l'estratègia d'una universitat o d'un organisme públic de recerca<sup>6</sup>) i 33 patents llicenciades i venudes<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> <http://ec.europa.eu/translation/bulletins/puntoycoma/56/pyc562.htm>

<sup>7</sup> Tecnio.



#### Evolució dels ingressos de la xarxa Tecnio 2009-2011



Font: Tecnio

L'ordenació dels centres a Catalunya des de l'inici mostra una estreta dependència als criteris polítics generals, i per tant segurament s'explicarà la seva estructura i evolució degut als criteris polítics imperants dels diferents governs de la Generalitat, qüestió que no analitzarem en el curs del nostre treball però que caldria potser tenir present per la seva incidència pressupostària òbvia.

Aquesta classificació deu ser molt vàlida per a fomentar la transferència tecnològica a nivell territorial i sectorial, però més enllà d'això crec que els centres tecnològics són els organismes que mitjançant la recerca aplicada, el desenvolupament i la tecnologia aporten als sectors industrials i de serveis uns coneixements tecnològics que contribueixen a la qualitat del teixit industrial i de la societat. Els seus objectius van en funció del sector al qual pertanyen, l'estructura organitzativa, el finançament i la localització que tenen.

Altres centres de recerca a Catalunya s'agrupen a la Institució Cerca – Centres de Recerca a Catalunya<sup>8</sup>, són organismes independents amb personalitat jurídica pròpia i finançats fonamentalment per la Generalitat de Catalunya. Aquest organisme agrupa 47 centres i per àmbits de coneixement s'organitzen en:

- Ciències
- Ciències de la vida
- Ciències mèdiques i de la salut
- Ciències socials
- Enginyeria i Arquitectura
- Humanitats

<sup>8</sup> <http://cerca.cat/>



Aquests centres de Cerca no s'analitzaran en aquest treball perquè encara que tenen entitat jurídica pròpia són finançats majoritàriament per l'administració.

Altres entitats especialitzades en la transferència tecnològica, amb capacitat de recerca aplicada que ofereixen els seus serveis de forma oberta al mercat són les que formen part d'Actec, Associació Catalana de Tecnologia. Alguns dels organismes que formen part d'aquesta associació són els que hem seleccionat per a la present anàlisi i per a la comparació amb alguns dels Centres Tecnològics Avançats, d'acord amb les especificacions de la xarxa Tecnio. Actec és una plataforma que agrupa centres tecnològics, de recerca i entitats privades que es dediquen preferentment a la generació i transferència de tecnologia a tot el teixit productiu<sup>9</sup>. Alguns dels seus membres formen part de la xarxa Tecnio.

A continuació, presentem una taula sobre el nombre de projectes, clients, facturació i altres dades de les 19 entitats d'Actec, que ens dona la magnitud dels centres i entitats a nivell d'actuació i a nivell econòmic. Malauradament, Actec no disposa informació dels darrers anys, que probablement tendiran a disminuir algunes xifres, però tal com veiem a la gràfica de Tecnio, tot i la greu crisi que en aquests moments afecta tots els sectors industrials, de serveis i a les administracions, les dades econòmiques han disminuït però sembla ser que no amb la intensitat que ho fan altres sectors. Aquest fet és molt important perquè aquestes entitats aporten als diferents sectors productius el valor afegit de la transferència tecnològica, que atorga elements per a la tant necessària o imprescindible competitivitat i qualitat de la producció.

<b>Actec. Nombre total d'entitats 19</b>			
<b>Clients</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Clients totals	4497	4153	3914
Clients nous en aquest exercici	1203	1023	1110
<b>Projectes (aprovats)</b>			
Projectes europeus	63	55	92
Projectes R+D col·laboratius	100	33	46
Altres projectes R+D+innovació	223	310	265
<b>Transferència tecnologia</b>			
Núm. acords de llicència	5	10	8
Patents registrades	7	34	38
Spinn-off o EBTs creades	3	5	8
<b>Ingressos</b>			
Ingressos Totals	75.307.617 €	89.710.283 €	90.071.765 €
<b>Plantilla total</b>			

<sup>9</sup> [www.actec.cat](http://www.actec.cat)

Plantilla total	1001	1083	1200
-Doctors	127	148	168
-Titulats Universitaris	541	578	696
-Altres	286	259	241
Subcontractats/Col·laboradors	345	400	403
Adscrits	14	60	33
% doctors/total	12,7%	13,7%	14,0%
% clients nous/total	26,8%	24,6%	28,4%
Total projectes nous	386	397	403

Font: Actec, Associació Catalana de Tecnologia

Per contrastar altres definicions del que és un centre tecnològic segons la Fedit, la Federació Espanyola de Centres Tecnològics, els centres tecnològics fan recerca, dissenyen i executen projectes d'innovació i desenvolupament, i generen i apliquen tecnologies amb una finalitat d'interès general: contribuir a la millora de la qualitat de vida de les persones a través del seu suport a la competitivitat empresarial.<sup>10</sup>

El propi Decret 374/2004 (DOGC 4215) de creació del Registre de Centres Tecnològics estableix també una definició. S'entén per centre tecnològic tota entitat amb personalitat jurídica pròpia, legalment constituïda, amb domicili social a Catalunya i sense afany de lucre, que tingui en els seus estatuts com a objecte social contribuir a la millora de la competitivitat de les empreses mitjançant la generació i el desenvolupament de la tecnologia, així com la seva difusió i transferència, i que compleixi amb els requisits previstos a l'annex 1 d'aquest Decret.

El Ministeri de Ciència i Tecnologia (actualment d'Economia i Competitivitat) regula (Real Decreto 2093/2008) els Centres Tecnològics i Centres de Recolzament a la Innovació Tecnològica, considera que els centres tecnològics tenen per objectiu generar coneixement tecnològic amb R+D+I per tal de contribuir a la competitivitat de les empreses i al benefici general de la societat. Els Centres de Recolzament a la Innovació Tecnològica han d'ajudar a aplicar els coneixements generats, entre d'altres, als centres tecnològics, adoptant un protagonisme clau entre les empreses i aquests centres, tot oferint serveis de recolzament, jurídicament han de tenir entitat pròpia, sense afany de lucre<sup>11</sup>.

Alguns dels centres tecnològics s'han creat amb l'esclat de la societat de la informació i, per tant, és de suposar que des dels seus inicis han incorporat les eines pròpies de les TIC. És previsible que els CT anteriors a la societat de la informació les hagin anat incorporant. Actualment no hi ha a Catalunya cap estudi específic que analitzi les polítiques de comunicació dels centres tecnològics i tampoc sobre els diferents nivells d'implementació de les TIC en

<sup>10</sup> [www.fedit.com](http://www.fedit.com)

<sup>11</sup> Ministeri d'Economia i Competitivitat. [www.bdigital.org](http://www.bdigital.org)

aquests centres. Se'm va confirmar amb un consulta personal a ACC10. Les dades<sup>12</sup> de què es disposen són les anàlisis de les empreses que provenen dels estudis que realitza la Fundació Observatori per a la Societat de la Informació – FOBSIC, basats en l'enquesta de l'Ine (Institut Nacional d'Estadística) i amb l'ampliació dels resultats a Catalunya a càrrec de l'Idescat (Institut d'Estadística de Catalunya). En aquestes dades es fa palès que el nivell de les TIC a les empreses catalanes està per sobre de la mitjana de la Unió Europea i, partint de la hipòtesi no contrastada de l'equiparació en equipaments i implantació dels centres amb les empreses, cal suposar que tenen un nivell alt.

La transformació social, política i econòmica de Catalunya en els darrers 30 anys es reflecteix també en el desenvolupament tecnològic del país, i els mitjans i les polítiques per impulsar-ho s'han modificat per adaptar-se a la realitat. Amb la situació econòmica actual, la transferència tecnològica i el valor afegit d'R+D són els elements que contribueixen a la competitivitat de les empreses. Caldria potenciar la política tecnològica mitjançant l'agrupació d'esforços en centres transversals que puguin emprendre projectes que la dispersió actual dels centres dificulta.

---

<sup>12</sup> FOBSIC. Enquesta sobre l'ús de les Tecnologies de la Informació i la Comunicació (TIC) i del Comerç Electrònic a les empreses Catalunya, Espanya i Unió Europea. Resum evolució 2008-2009 - Taules de difusió. [En línia].

## Comunicació estratègica

L'estratègia en comunicació és establir uns objectius a partir d'una situació determinada, i les accions a mig i llarg termini necessàries per aconseguir-ho.

La concepció moderna de comunicació estratègica posa l'èmfasi a remarcar que els diferents processos de comunicació no són independents sinó que han d'estar coordinats i organitzats d'acord amb els principis clàssics de l'estratègia.

Tots els investigadors coincideixen a assenyalar l'origen militar de l'estratègia. El llibre del general xines Sun Tsu, *L'art de la guerra*, redactat entre els segles VI i V a. de C. sembla ser que és la font més antiga.

L'estratègia és una concatenació de decisions per arribar a un objectiu predeterminat.

Etimològicament és una paraula d'origen grec, *stratos*. A la Grècia antiga es denominava estratègies als generals.

L'estratègia és consubstancial a l'esser humà i està directament relacionada amb l'acció militar.

El professor Bozzetti<sup>13</sup> diu que la comunicació estratègica ha de complir almenys tres funcions: la reflexió i anàlisi sobre la relació d'una organització o marca amb els seus públics; definir una línia directriu de la comunicació; donar coherència a la pluralitat de comunicacions d'una organització.

Felipe Nieves<sup>14</sup> es refereix a l'adequada planificació de la comunicació estratègica com el procés pel qual una organització, un cop analitzat el seu entorn, fixa uns objectius a curt i llarg termini i selecciona les estratègies més adequades per obtenir aquests objectius.

L'estratègia es concep com una forma de coneixement per fer més eficaç l'abast d'uns objectius determinats i contribueix a ajudar en el procés de presa de decisions (Matilla, 2007).

Per a Cisneros, el concepte d'estratègia a partir d'una situació determinada passa primer per establir la situació a assolir, és a dir, definir uns objectius, i en segon lloc el que cal per assolir aquest objectiu sempre amb un visió a curt i mig termini.

---

<sup>13</sup> LUIS BOZZETTI, S. *Comunicación estratégica*

<sup>14</sup> NIEVES CRUZ, F. *Comunicación estratégica*.



Font: *Concepte d'estratègia*. G. Cisneros. Esade 2000.

El concepte d'estratègia que s'ha anat configurant amb 2.500 anys d'història té molts matisos i, tot i que vénen de lluny, s'ha de fer esment al management, que en la segona meitat del segle xx els ha revifat i ha configurat el seu sentit actual<sup>15</sup>. Alberto (2001) posa al descobert, en el seu magnífic tractat sobre l'estratègia, les diferents dimensions de l'estratègia per tal de conèixer els diversos matisos d'aquest concepte. Analitza vuit dimensions de l'estratègia. Altres autors, com Mintzberg i Quinn (1992), en detallen cinc: Plan, Ploy, pattern, Position and Perspective<sup>16</sup>. Mintzberg considera que reconèixer les múltiples definicions que ofereix el concepte estratègia pot ajudar a treballar millor en aquest camp.

Tot i que Alberto (2001) en planteja vuit, fa referència a l'amplitud i la riquesa del concepte d'estratègia i a la possibilitat que s'incrementin les dimensions. Les vuit dimensions que detalla són: estratègia com a anticipació, decisió, mètode, posició, marc de referència, perspectiva, discurs i relació amb l'entorn.

L'estratègia com a anticipació, és parlar de futur, que és un dels fonaments del pensament estratègic. És la reacció present al futur i és la raó de ser de l'escola sistèmica del management, que considera les organitzacions com a entitats capaces d'establir la seva missió i uns objectius a llarg termini, així com la forma d'aconseguir-los.

<sup>15</sup> ALBERTO PÉREZ RAFAEL. *Las dimensiones de la estrategia*. Op. Cit., 2001, pàg. 139.

<sup>16</sup> Five P's for Strategy, Mintzberg H i Quinn J.B., 1992

Anticipar-se permet actuar en prevenció dels canvis de l'entorn abans que sorgeixin els problemes i les oportunitats.

“Si la voluntad del estratega se enfrenta al futuro, su capacidad prospectiva se enfrenta al cambio social, cultural, económico y tecnológico. Vivimos en un mundo que cambia continuamente”<sup>17</sup>.

Alberto recorda que no va ser fins a mitjan anys seixanta que els economistes i experts en management varen prestar atenció a l'entorn i els canvis. L'empresa es veu com un sistema depenent d'un conjunt de demandes externes i que ha de reaccionar als estímuls que provenen del seu entorn.

La concepció d'estratègia en la relació amb el seu entorn posa l'èmfasi en la concepció de l'organització com un sistema obert. Avui dia seria difícil concebre una estratègia que no tingués en compte l'entorn.

Alvin Toffler, el 1971, va cridar l'atenció per primera vegada sobre la velocitat dels canvis i els seus efectes sobre la societat. *El shock del futur*. “demasiado cambio en un periodo muy corto de tiempo”<sup>18</sup>, es produeix la desorientació per l'arribada prematura del futur.

Igor Ansoff, el 1978, adverteix de canvis turbulents, canvis arítmics i sorprenents, molt diferents de les teories dels cicles llargs i de l'anàlisi de les ones llargues de Kondratiev.

Hall i Preston<sup>19</sup>, el 1988, analitzen les noves tecnologies de la informació i la geografia de les innovacions a partir de les denominades ones llargues de Kondratieff. Tot i que l'anàlisi basada en les ones llargues havia perdut força als 50 i 60 va tornar a sortir amb força als 70, amb la crisi del petroli, que acosta alguns economistes a l'anàlisi marxista de l'evolució del capitalisme. Els autors arriben a la conclusió que les innovacions clau sorgeixen en les corbes descendents o fases de recessió.

Al segle xx l'estratègia s'incorpora a altres disciplines: política, economia, sociologia i màrqueting i comunicació.

És amb la teoria dels jocs formulada per Neuman i Morgenstern (1944) que s'incorpora l'estratègia en la conducta humana, ja que tracta de determinar quines són les accions que seguiran els jugadors per obtenir els millors resultats.

La teoria dels jocs s'associa amb l'estratègia perquè intenta conèixer les accions que seguiran els participants per tal d'aconseguir els millor resultats. Aquesta teoria intenta estudiar les accions humanes en societat. És a dir, quan hi ha interdependència, tant les accions que es realitzen com els resultats que s'obtenen depenen de les accions d'altres (Krause, 1999).

---

<sup>17</sup> ALBERTO, Op. cit. pàg. 141

<sup>18</sup> TOFFLER, Alvin. *El Shock del futuro*. 1995

<sup>19</sup> HALL, P i PRESTON, P. *La ola portadora*. 1990

“Von Newman y Morgenstern, al desarrollar la Teoría de los Juegos, trazarían el camino por el que discurriría el paradigma científico de la estrategia. La teoría, que posee algunos antecedentes en el problema del juego de la ‘balla’ de Paccioli (1494), y en los escritos de los matemáticos Cardano, Kepler, Galileo y Pascal (s. XVII-XVIII), se retomaría posteriormente para ser formulada matemáticamente (Émile Borel, 1921). Pero su verdadera autoría sólo puede atribuirse a John von Neumann (“Teoría Minimax”, 1926) y a Oskar Morgenstern, con quien escribiría “Theory of Games and Economic Behavior” (1944) tan sólo un cuarto de siglo después de la teoría general keynesiana (1921) y que supondría no únicamente un enorme paso adelante en la comprensión del peso que ostentan el riesgo y la incertidumbre en el proceso de la toma de decisiones, desde una perspectiva de inevitabilidad matemática, sino que plantearía la apertura de nuevas perspectivas para disciplinas tan dispares como la econometría, la investigación operativa, la psicología, la biología y, por supuesto, la comunicación. El deseo divulgativo de von Newman le conduciría a extrapolar su teoría, desplazándola del reducido ámbito matemático, al de la economía, motivo por el cual se asociaría con el economista Morgenstern para proporcionar una fundamentación axiomática a su tratado sobre los juegos en ese terreno. Para ello utilizarían los juegos de ocio como modelos de interacción económica.

La Teoría de los Juegos de von Neumann se basa en la estrategia y no en el azar, motivo por el cual abundan los autores que consideran que debería haber recibido el nombre de Teoría de la Estrategia, más que de los juegos (Pounstone, 1995)”.<sup>20</sup>

Per a Emma Torres el llibre de Peter Drucker *The Practice of Management*, publicat l'any 1954, marca l'inici de l'impuls de l'estratègia des del management i seran les escoles de negocis les que concentren la innovació en les darreres dècades. El 1955 la Harvard Business School dedica la seva conferència anual a l'estratègia.

Per a Matilla, el concepte d'estratègia plasmat en forma de plans estratègics s'utilitza en diversos àmbits de les ciències i de la pràctica professional.

En aquest treball defensem la comunicació estratègica com a l'eix de la comunicació d'una organització. Per la proposta d'aquest model ens hem documentat amb diversos autors que han treballat l'organització de la comunicació a empreses i institucions públiques.

Molts aspectes els hem discutit amb diversos experts en matèries de comunicació i màrqueting. Com a fruit d'ambdós processos creiem que la comunicació estratègica ha d'organitzar-se incorporant la missió i la visió, i elaborant el pla estratègic de comunicació.

La missió d'una organització és la funció fonamental, és la seva raó de ser, i d'existir. La missió respondria la pregunta: per què existim?

---

<sup>20</sup> MATILLA SERRANO, C. Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral. Análisis de un caso: el uso de la Planificación Estratégica en algunas agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación del estado español. Tesis doctoral Facultad de Ciencias de la Comunicación Blanquerna. Barcelona: 2007- p 46



La visió concreta el tipus d'organització i la diferencia davant d'altres organitzacions amb els mateixos objectius. És la forma com s'entén l'organització, com som i com ens agradaria ser en el futur, el model diferencial respecte d'altres, què ens proposem aconseguir i què ha de guiar les decisions. La visió respondria la pregunta: què volem ser? On volem arribar?

L'estudi del Govern de Navarra sobre la planificació de la comunicació des d'una institució pública<sup>21</sup> ens parla de la necessitat de formular, formalitzar i difondre la missió i la visió de l'organització, que permetrà establir diferències entre els petits èxits a curt termini i les estratègies per evolucionar a mig i llarg termini, compartir la visió de futur a tots els nivells, guiar la presa de decisions a tots els nivells i estimular el personal per assolir aquestes estratègies.

Pel que respecte a la visió, s'ha de tenir en compte i posar de manifest els fets diferencials, els avantatges de l'organització respecte d'altres, i ha de ser suficientment clara per poder guiar les decisions. La visió no detalla els serveis que s'ofereixen, ni com, ni amb quines estratègies, sinó que ha de donar un marc de referència perquè tothom de l'organització ho comparteixi.

Seguint amb la mateixa anàlisi de l'estudi Navarra, que pensem que és extrapolable als centres tecnològics, com a institucions que aporten un valor a la societat, cal buscar una perspectiva comunicativa per al que es difon, pensant en termes globals i amb una estratègia per a un determinat termini. S'ha d'anar més enllà de la base o de la simple informació, construint una línia comunicativa. Aquesta és la clau a l'hora de definir una estratègia. Per al projecte comunicatiu a desenvolupar caldrà buscar la coherència amb la missió i els valors de l'entitat, que s'haurà d'interioritzar i fer un discurs bàsic.

En l'estratègia de comunicació cal incorporar la política de responsabilitat social, RSC. La responsabilitat social corporativa ha de fer que la institució sigui socialment responsable, que vol dir fer les coses amb criteri, amb un sentit de la responsabilitat més enllà del que marca la llei. És a dir, treballar per aconseguir que la generació actual sigui capaç de cobrir les seves necessitats i preservar els mateixos nivells de benestar per a les generacions futures. I aquesta manera de fer les coses s'ha d'incloure també en la comunicació de l'organització.

L'estratègia és la construcció del relat coherent amb la missió i els valors.

L'estratègia suposa l'elecció de la manera a desenvolupar cadascuna de les àrees de comunicació amb la finalitat d'assolir els objectius<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> *¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación.* 2011. Gobierno de Navarra.

<sup>22</sup> *Cómo elaborar el plan de comunicación. Manuales prácticos.* PYMES



L'estratègia del pla de comunicació va més enllà de difondre informació.

És la que troba la cohesió entre la missió, la visió i valors de l'organització, és la que farà possible construir una línia comunicativa i dóna perspectiva a la comunicació. És la concreció del relat que s'ha construït i el desenvolupament de la comunicació, s'ha de comunicar el que es fa. S'han de fer visible les accions i les activitats que es porten a terme.

S'haurà de donar resposta a quin llenguatge utilitzarem i a través de quins canals es desenvoluparà la comunicació.

L'esquema que es detalla a continuació parteix d'una direcció de comunicació que desenvolupa l'estratègia a través del pla de comunicació estratègica i elabora el manual de crisi. La direcció de comunicació ha de formar part de l'equip directiu de l'entitat i participar plenament en la presa de decisions al més alt nivell de l'organització.

## Organització de la comunicació d'una institució



La comunicació estratègica haurà d'articular-se en els cinc àmbits següents:

- Comunicació institucional: abasta la comunicació corporativa tant pel que fa a la identitat corporativa i a la imatge corporativa i també a totes les accions comunicatives que s'engloben dins de la comunicació externa: màrqueting, publicitat, relacions públiques, editorial...
- Relacions amb els mitjans: comprèn totes les tasques de preparació dels materials que hauran de lliurar-se als mitjans, així com l'organització dels contactes amb els mateixos. Els contactes no han de ser concebuts com ocasionals o esporàdics sinó que cal mantenir una relació continuada amb els professionals dels mitjans que cobreixen la informació del sector i de l'àmbit d'actuació del centre.
- Mitjans propis: la creació de mitjans propis es justifica si hi ha una necessitat clara de mantenir un contacte amb un públic concret que vol ser informat de les realitzacions del centre. Cal establir i revisar l'adequació entre la informació que se subministra a un públic, que cal identificar amb exactitud i que és el que ha de consumir els productes o serveis que elabora el centre.
- Serveis d'informació: aquest apartat és cabdal en el tipus d'organització que estem estudiant, ja que ha de difondre no només les activitats, productes i serveis que ofereix sinó el *know how* que té i que és, en part, la raó d'existir d'un centre o entitat.
- Comunicació interna: la implicació de tots els estaments del centre exigeix que tots coneguin i rebin informació de les tasques que en el propi centre es desenvolupen. El procés implica que tothom pugui donar a conèixer quina es la seva participació en els processos productius, per tal de potenciar la transmissió de coneixement. La comunicació interna possibilita que els equips de treball estiguin motivats i, per tant, contribueix a la millora dels serveis i dels processos.

## El pla de comunicació estratègica

La direcció o comunicació estratègica és la que aborda la definició del pla de comunicació per a qualsevol activitat des d'una perspectiva global i transversal

El pla estratègic de comunicació integral és un document que recull els objectius, destinataris, polítiques, estratègies, recursos i accions de comunicació a desenvolupar en tots els àmbits de l'organització. El pla de comunicació pot ser estratègic o operatiu. L'estratègic estableix els objectius, directrius i estratègies de l'entorn. Els elements principals de la planificació estratègica són la missió, la visió i les estratègies globals de l'organització. El pla de comunicació operatiu es concentra més en els detalls de resultats, activitats, recursos, terminis i costos. La planificació operativa posa èmfasi en els aspectes interns de l'organització, fixa plans operatius a curt termini i guia l'assoliment dels objectius proposats en els programes de l'organització. La planificació estratègica es planteja un escenari a mig i llarg termini entre 3 i 10 anys. La planificació operativa es planteja a un o dos anys.

La comunicació (Cisneros, 2000)<sup>23</sup> sempre té com últim objectiu influir en el comportament o conducta dels destinataris dels missatges, ja sigui directament o indirectament i recurrent a la comunicació persuasiva i/o incentius promocionals. En la comunicació persuasiva els missatges tenen com a objectiu impressionar i convèncer sobre una idea determinada. Els incentius tenen com a objecte captar l'atenció i recompensar l'esforç del destinatari.

Segons el Diccionari de l'Institut d'Estudis Catalans comunicar és “fer que un altre participi (d'allò que posseïm), fer que sigui comú a ell i a nosaltres, transmetre”.

Comunicar, que en el sentit etimològic és posar en comú/compartir, és un procés bidireccional i només es produeix quan l'emissor i el receptor participen activament en el procés. Comunicar és informar amb estratègia.

Qualsevol acció que se genera és comunicació. Es comunica amb el que es diu i amb el que es fa però també es comunica amb el que no es diu o no es fa.

El pla de comunicació és l'eina a través de la qual es defineix l'activitat comunicativa d'una empresa o institució.

Un pla de comunicació és un conjunt d'accions i activitats a les quals se'ls atorga un valor i un termini amb un objectiu concret.

Pere Oriol Costa (2001)<sup>24</sup>, pel que fa als plans de comunicació d'una corporació local, considera que “el pla de comunicació és l'instrument fonamental de

<sup>23</sup> *Planificación integral de la Comunicación*. Apunts no publicats del curs Gestión de la Comunicación Corporativa, Guillermo Cisneros. Esade: 2000, Barcelona.

<sup>24</sup> BENAVIDES ET ALTER OP CIT. *Comunicación Pública en el ámbito local*, pàg. 269.

l'activitat comunicativa de l'ajuntament. En ell, en extreure els resultats de la fase investigadora i confrontar-los amb els plans de gestió, cal fer constar:

- a) Els objectius de la comunicació.
- b) Els públics als quals es dirigiran els diferents programes de comunicació.
- c) El discurs genèric del nostre projecte comunicatiu que després es concretés en cada programa o campanya.
- d) Determinació dels mitjans de comunicació propis i externs de l'ajuntament que utilitzarem.
- e) Sistemes d'avaluació previstos”.

També afirma que la investigació com a pas previ a l'elaboració d'un pla de comunicació és el que marca la diferència entre un sistema actual o arcaic de desenvolupar projectes de comunicació. En aquesta mateixa línia, Guillermo Cisneros diu que la planificació integral de la comunicació avui ha d'identificar les necessitats de comunicació dels diferents públics objectius en relació amb els comportaments desitjats i utilitzar els missatges i les eines adequats a aquestes necessitats, mentre que abans només s'homogeneïtzaven els missatges i es feia un ús combinat de diferents eines de comunicació.

Berlo, quan parla dels elements necessaris perquè es produeix la comunicació, remarca que cal dedicar atenció a elements com: “quién, por qué y con quién se está comunicando?”<sup>25</sup>.

Joan Costa Solà-Segales<sup>26</sup> fa referència, al capítol de Dirección de comunicación, a com la paraula comunicació es converteix en quelcom màgic, a partir que es fa evident que els mètodes tradicionals (anuncis, reclams, promoció) no són suficients per cobrir les necessitats i desafiaments que s'imposen amb la dinàmica del canvi. Sota el paraigües de la comunicació hi ha la creença que aquesta resoldrà els problemes que fins aleshores es resolien amb “el buen hacer” i “el buen decir publicitario y comercial”. És evident que els nous problemes i situacions desborden les eines de gestió que es disposaven fins aleshores.

També es útil per a una organització el pla d'una activitat o servei concret que es produeix a partir de l'estratègia definida en el pla estratègic corresponent i treballar amb la metodologia aplicada al context de l'activitat.

El pla de comunicació és necessari per difondre i comunicar l'estratègia global, ajuda a arribar a objectius definits. A nivell pràctic, estableix prioritats, estableix un sentit i un ordre al que es fa, evita les improvisacions de darrera hora, la qual cosa permet que el pressupost sigui més acurat.

Què? Qui? Com? L'anàlisi i la definició d'aquests tres paràmetres ens permetrà definir l'estratègia de comunicació més adequada per a l'organització.

---

<sup>25</sup> BERLO, D.K. op. cit., pàg. 24

<sup>26</sup> COSTA SOLÀ-SEGALÉS J. *El Director de Comunicación*, pàg. 48. Dirección de comunicación empresarial e institucional, BENAVIDES JUAN ET ALTER.

Aquesta comunicació genera una imatge determinada de l'entitat, del seu funcionament i dels productes i serveis que gestiona, que incideix de forma positiva, negativa o fins i tot neutra en la seva actuació.

## La planificació

Per planificar entenem analitzar i estudiar objectius proposats per trobar com aconseguir-los, mitjançant preguntes com: per què ho fem? Què farem? Planificar suposa crear un pla que defineix necessitats de recursos, clarifica activitats i dubtes, quantifica nivells d'acompliment, estableix prioritats, evidencia debilitats i fortaleeses.

La planificació de la comunicació és un procés continu i divers a partir de metodologies i eines específiques, plans, programes i projectes de curt, mitjà i llarg termini. És una eina per facilitar i optimitzar la gestió de comunicació a les organitzacions.

Té com a objectiu l'eliminació d'imprevistos i aconseguir objectius i metes de l'empresa u organització amb el màxim d'avantatges, optimitzant recursos humans, materials i financers.

Planificar proporciona una clara comprensió dels objectius desenvolupats, atorga prioritats, afavoreix la presa decisions, manté en contacte amb el context i proporciona una eina per comunicar intencions a altres persones. No es planifica perquè implica temps i diners. No es pot planificar enmig d'una crisi. La planificació només serà útil si les persones es comprometen a complir la planificació.

Planificar és formalitzar l'estratègia concretant els objectius, l'impacte, el pressupost, el calendari i el termini.

Planificar permetrà gestionar millor els recursos, determinar l'aplicació de les accions i detectar les possibles dificultats. I, per descomptat, tenir una visió de futur més enllà del dia a dia.

El pla de documentació ha de ser, finalment, el resultat d'un procés d'elaboració dut a terme per professionals de la comunicació, però en què l'equip directiu hi estigui plenament implicat i que compti amb les aportacions del personal de l'organització. L'elaboració del pla de comunicació ha d'obrir un procés de diàleg i ha de motivar no només els responsables de comunicació sinó també tot el personal.

El pla de comunicació ha de ser, per tant, participatiu. També ha de ser ambiciós en els objectius i en el recorregut, ha de ser assumible i realitzable, ha de ser entenedor i comprensible per a l'equip de persones que en faran ús, fàcilment consultable i pràctic. I sobretot ha de ser flexible per adaptar-se a canvis de l'entorn, de l'estructura i de nous camps d'actuació.

## El procés

El procés, que té un origen llatí, *processus*, és un seguit d'accions o activitats que es desenvolupen progressivament. David Berlo es refereix a la descripció del diccionari: “cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo”<sup>27</sup>. El diccionari de l'Institut d'Estudis Catalans, una de les definicions que en dóna és: “manera de descabdellar-se una acció progressiva”<sup>28</sup>. I si agafem la definició de descabdellar del mateix diccionari: “desenvolupar, exposar extensament (un assumpte, un pla, etc.), seguint un procés lògic”, estariem d'acord que el procés de comunicació és desenvolupar progressivament i d'una forma dinàmica una acció de comunicació.

En el capítol *Un modelo del proceso de comunicación*, Berlo detalla almenys dos problemes que cal afrontar en parlar o escriure del procés de comunicació. D'una banda, cal aturar la dinàmica del procés, tal com s'atura el moviment quan prenem una fotografia, i d'altra banda, caldrà fer ús del llenguatge, aquest és en si mateix tal com s'ha utilitzat al llarg del temps un procés. El llenguatge és canviant i com a procés es perd quan es converteix en escriptura. Aquesta forma d'enregistrar el llenguatge que són els signes de l'escriptura són fixos, permanents i estàtics.

La interactuació en el procés és constant i res no funciona d'una manera independent. Berlo ho deixa molt clar quan fa el símil del teatre per il·lustrar el concepte de procés:

“Para ilustrar el concepto de proceso en el campo de la comunicación, tomemos por ejemplo el teatro. ¿Qué es el teatro? Una vez más podemos enumerar los componentes: una obra, su representación, los directores, los actores, los tramoyistas, el público, el escenario, la iluminación y la sala de espectáculos. Al juntarlos., ¿tendremos por resultado el teatro? Decididamente, no. De nuevo la amalgama, las interrelaciones dinámicas que actúan sobre los componente del proceso determinan si hemos logrado lo que podría llamarse “teatro”<sup>29</sup>.

Els models de comunicació han evolucionat i s'hi han anat incorporant aportacions, però un punt de partida, segons la majoria dels investigadors, és el tractat d'Aristòtil de *La Retòrica*, en què incideix en la importància de la persuasió com a objectiu principal de la comunicació. Defineix l'estudi de la retòrica com la recerca de “todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance”<sup>30</sup>

Considera tres components del procés de la comunicació: l'orador, el discurs i l'auditori. Shannon i Weaver conclouen que els components de la comunicació són: font, transmissor, senyal, receptor i destí.

---

<sup>27</sup> BERLO, D.K. op cit. pag. 24

<sup>28</sup> Diccionari de l'Institut d'Estudis Catalans, 2a edició [en línia] <[optimot.gencat.ca](http://optimot.gencat.ca)> [consulta 20 gener de 2011]

<sup>29</sup> BERLO, D.K. op. cit. pàg. 24

<sup>30</sup> BERLO, D.K. *El proceso de la comunicación- Introducción a la teoría y a la práctica*. 2ª edición. Buenos Aires: Ediciones El Ateneo, 2000. pag 7

Berlo fa un paral·lelisme entre la teoria aristotèlica i la de Shannon-Weaver per demostrar-ne la compatibilitat, la font seria l'orador, la senyal seria el discurs i per destí entén el que escolta, i s'hi s'afegeixen el transmissor, que envia el missatge, i el receptor, que el capta per fer-lo arribar al destinatari.

L'autor desenvolupa un model de procés de comunicació basat en la font, el missatge, el codificador, el canal, el descodificador i el receptor de la comunicació.

Segons Berlo, alguns dels estudis de la comunicació que no es varen orientar cap al procés varen establir hipòtesis que no es varen acomplir, com els efectes de la comunicació de masses.

El procés es pot agrupar en quatre grans apartats: diagnòstic, estratègia, accions i control<sup>31</sup>.

Els diferents autors consultats coincideixen a grans trets que el procés per a la elaboració del pla de comunicació ha de contemplar els següents aspectes: anàlisi de la situació, objectius, segmentació i públic objectiu, l'elaboració del discurs: el missatge, els canals, programació i planificació temporal, programació i planificació temporal, accions de comunicació i pressupost.

## **Anàlisi de la situació**

És un procés d'anàlisi i d'investigació per conèixer d'on venim, què s'ha fet fins aleshores, quin entorn hi ha, quina cultura d'organització hi ha, com funciona el centre a nivell organitzatiu, a nivell d'equipaments i en el seu entorn competitiu.

La investigació com a pas previ a l'elaboració d'un pla de comunicació és el que marca la diferència entre un sistema actual o arcaic de desenvolupar projectes de comunicació<sup>32</sup> (Pere Costa).

Quins són els valors, i la missió i visió del centre, quins són els trets característics de l'evolució del centre, quan es va crear, etapes i objectius assumits.

Quins altres centres hi ha del mateix sector? On estan ubicats, quin tipus de serveis donen?

Quina opinió tenen els clients o receptors dels serveis? Com perceben l'organització, els diferents públics intern i externs.

Les eines que es poden utilitzar per aquesta fase són: entrevistes amb els diferents equips productius, amb la direcció, enquestes qualitatives i/o quantitatives als diferents públics objectius.

---

<sup>31</sup> ¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Op. cit.

<sup>32</sup> COSTA, P. Op. Cit.



Què s'ha publicat sobre el centre, en quins mitjans, en quin format, què passa a la xarxa...?

Quin pressupost té el centre i com ha evolucionat aquest pressupost en els darrers anys. Quina és la raó de ser de la institució. Com està governat, quin tipus d'organització hi ha. Com s'organitzen altres centres similars, a quin nivell es troba l'organització respecte d'altres centres similars, què ens diferencia

Quin és el projecte més important que desenvolupa. Quins productes i serveis ofereix. Quin ús de les TIC es fa. Com es gestiona la informació a nivell intern i el coneixement.

Quines han estat les actuacions de comunicació que s'han desenvolupat prèviament. Com s'organitza la comunicació, a nivell operatiu, a nivell jeràrquic i a nivell estratègic.

Quina arquitectura de marques hi ha? Hi ha manual d'identitat corporativa? Quines responsabilitats hi ha en l'aplicació de les marques? Quin tipus de missatges s'estan elaborant? De quina informació es disposa sobre la satisfacció dels diferents públics? Hi ha valoracions de les activitats que es desenvolupen? Quin tipus de campanyes de publicitat s'han elaborat i amb quin pressupost?

L'anàlisi interna serveix per identificar i descriure les fortaleeses i debilitats de l'organització. Una eina molt pràctica és l'anàlisi DAFO, que té l'objectiu de determinar les fortaleeses i les debilitats de l'empresa, i les oportunitats i les amenaces amb què es pot trobar.

## Objectius

Un cop analitzada la situació, l'anàlisi de l'entorn, la situació d'històrica i del punt de partida, s'han d'assenyalar quins són els objectius del pla de comunicació: què es vol aconseguir amb les activitats i accions que es posin en marxa. Els objectius han de poder ser quantificats, mesurables i han de ser assolibles, realistes.

Els objectius del pla de comunicació estratègic seran a llarg termini. Fent referència als objectius d'una administració pública, l'estudi del Govern de Navarra<sup>33</sup> esmenta alguns dels objectius del pla de comunicació, dels quals detallem els que pensem que són aplicables als centres tecnològics:

- Generar visibilitat de l'entitat
- Informar de la gestió realitzada amb transparència
- Incrementar el treball en equip
- Fomentar la lleialtat de l'equip

---

<sup>33</sup> ¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Op. cit.



Els objectius d'un pla de comunicació d'un centre tecnològic també ha de tenir en compte:

- Generar credibilitat, confiança i transparència
- Acostar-se a la societat per donar a conèixer les recerques i els treballs que porten a terme
- Millorar la imatge corporativa del centre
- Generar debat i participació
- Donar, millorar o ampliar els serveis d'informació
- Promoure els valors de sostenibilitat

Quan es defineixen els objectius és molt important que siguin reals, quantificables i sobretot assolibles, panificables en el temps i ordenats per nivell d'importància.

## Segmentació i públic objectiu

Actualment a Catalunya els centres tecnològics són majoritàriament entitats privades sense afany de lucre constituïdes formalment com a fundació, que és el tipus de centre en què ens basem en aquest treball.

La segmentació ha de donar resposta a la pregunta: a qui hem d'adreçar la comunicació del centre? La segmentació del públic objectiu a qui es dirigeix un centre tecnològic és el públic intern i el públic extern. Conèixer en detall els diferents públics als quals s'ha de dirigir la comunicació permetrà adequar el missatge a les necessitats que tenen cadascun d'ells. Els esforços comunicatius se centraran en els destinataris o grups de destinataris. Conèixer el públic al qual es dirigeix l'empresa, els mitjans que utilitza per informar-se, l'estil comunicatiu que maneja, són aspectes clau i crítics que influiran en l'èxit de la comunicació<sup>34</sup>.

La segmentació del públic intern és:

- Personal laboral
  - investigadors júnior i sènior
- Personal qualificat
  - informàtics, economistes, etc.
- Personal administratiu i de gestió
  - caps i directius
- Estudiants amb borsa de treball
- Col·laboradors *free lance*
  - investigadors, traductors, dissenyadors, etc.

---

<sup>34</sup> Cómo elaborar el plan de comunicación. PYMES. Op. cit.

La segmentació del públic extern és:

- Principal
  - Patronat, si el centre és una fundació
  - Clients: empreses, professionals, administració
  - Empreses del sector
  - Altres centres d'àmbit autonòmic, estatal o internacional
  - Col·lectius professionals i empresarials
  - Universitat: departaments, facultats o escoles relacionats amb l'àmbit de treball del centre
  - Administració de l'àmbit en què treballa el centre
  - Mitjans de comunicació especialitzats
  - Creadors d'opinió de l'àmbit en què actua el centre
  - Associacions de centres
- Secundari
  - Mitjans de comunicació generalistes
  - Societat en general, però sobretot en l'àmbit de la proximitat i territorial

### L'elaboració del discurs: el missatge

La importància del missatge en el procés de comunicació és el fil conductor de tot el procés comunicatiu, es parteix del missatge global per arribar al missatge concret en les diferents accions comunicatives, s'ha de partir d'un únic relat, un relat genèric.

El missatge farà creïble la comunicació. El missatge concret ha de ser clar, ha d'evitar la dispersió, ha de ser adequat al públic objectiu al qual s'adreça i ha de reforçar la identitat de l'organització. El missatge ha de concretar l'objectiu de la comunicació.

Establir el missatge adequat és fonamental en el pla de comunicació i les activitats que se'n deriven. Només hi ha comunicació quan es comparteix el missatge i s'aconsegueix la reacció o resposta per part del públic objectiu al qual ens adrecem.

Núñez recorda que cada vegada és més difícil i s'han de fer més esforços per cridar l'atenció del destinatari del missatge: "El primero, llamar la atención del destinatario de nuestro mensaje, el segundo, ganarte su tiempo de atención. Lograr estos dos objetivos requiere cada día más esfuerzos por parte de cualquiera que aspire a comunicarse con el ciudadano saturado y escéptico de hoy"<sup>35</sup>.

L'art d'explicar històries o *storytelling* és una de les eines que s'utilitzen per connectar amb la part emocional del receptor o usuari. És una tàctica per establir un vincle emocional. El plantejament del *storytelling* no és persuadir parlant de les característiques i virtuts d'un producte per captar usuaris, com es

---

<sup>35</sup> NÚÑEZ, Antonio. *¡Será mejor que lo cuentes! Los relatos como herramientas de comunicación. Storytelling*. Ediciones Urano. Barcelona: 2007, pàg. 20.

plantejava en la publicitat fa uns anys, sinó que l'objectiu és connectar amb la part emocional de l'usuari.

El concepte del relat l'entén aquest autor d'una manera molt ampliada de l'art i la tècnica per a narrar qualsevol tipus de relat com pot ser una pel·lícula, una campanya publicitària, un informe comercial o una presentació d'empresa. Però un bon relat ha de ser lúcid, sensorial i emocionant, carregat de sentit, didàctic i mnemotècnic i ha d'afavorir la cohesió, la participació, la interactivitat dels receptors.

El *storytelling* avui també fa que les marques més innovadores es comencin a entendre a si mateixes com un relat sostingut en el temps. El relat de les marques, la seva creació i protecció, ha d'estar permanentment actualitzat, amb aquest relat s'intenta fer front al canvi produït per les noves tecnologies que ha ensorrat els fonaments de l'economia de l'atenció (Nuñez).

L'evolució de l'empresa ja no té només per objecte la producció de mercaderies sinó també el repartiment dels coneixements, la circulació de les informacions i la gestió de les emocions<sup>36</sup>

A l'article "Une machine à fabriquer des histoires", Salmon explica que la *storytelling* apareix cap als anys 1980 a Estats Units amb la presidència de Reagan, on les històries vénen a substituir arguments, raons i estadístiques dels discursos oficials. Però serà sobretot sota la presidència de Clinton on l'art d'explicar històries agafa embranzida. Ell mateix a les seves memòries es pregunta: he escrit un bon llibre? qui sap? Del que sí estic segur és que es tracta d'una bona història. Amb Clinton l'*storytelling* va deixar de ser simplement una forma de comunicar espontàniament. Salmon en el seu article a *Le Monde diplomatique* cita el professor de periodisme Evan Cornog de la Universitat de Columbia, "la clau del lideratge nord-americà és, en gran mesura, l'*storytelling*"<sup>37</sup>.

Explicar històries s'ha convertit en un mitjà per seduir i persuadir, influir en els diferents públics objectius. També significa: compartir, transmetre, és informació i és experiència, és en definitiva explicar una història.

La novetat de l'*storytelling* és la seva utilització a la comunicació, la publicitat i la propaganda, perquè explicar històries s'ha fet tota la vida. També és una resposta als professionals del màrqueting per fidelitzar els clients envers les marques, és un recurs molt utilitzat en les campanyes publicitàries.

Per Nuñez el relat o l'*storytelling* transformen els conceptes d'emissor, missatge i receptor, cal parlar de creador de relat, relat i usuari de relat. La interactivitat transforma el cicle de vida dels missatges; les barreres que hi havia entre els emissors i receptors han desaparegut, qualsevol missatge és molt més orgànic, líquid, obert i deformable. Els rols han canviat completament.

---

<sup>36</sup> SALMON, C. *Storytelling, la màquina de fabricar històries y formatear las mentes*. Península. Barcelona: 2008.

<sup>37</sup> "Une machine à fabriquer des histoires", Christian Salmon, novembre 2006, *Le Monde Diplomatique*.  
<http://www.monde-diplomatique.fr/2006/11/SALMON/14124>. [accès 23.04.2013]

El cicle de vida del missatge emès per internet és incontrolable: es reenvien, s'amplien, es complementen i es deformen. Perquè un missatge sigui competitiu, sigui en el format que sigui, ha d'adoptar l'estructura narrativa del relat si vol captar l'atenció. Per aquest autor, un bon relat és una veritat universal carregada d'emocions i sensacions. Les emocions s'obren camí enmig l'allau informativa que ens envaeix, la càrrega emocional dels missatges és un captador d'atenció enmig de la informació asèptica.

Per a Nuñez, un bon relat ens arriba a través dels sentits, ens sedueix, és multimèdia i multisuport, encara que no sigui un audiovisual. Els relats són molt pedagògics, afavoreixen la síntesi i els records i fomenten la cohesió del grup.

Per a Peter Guber si no hi ha relat no hi ha negoci<sup>38</sup>. El que l'autor anomena no-històries poden proporcionar informació, però les històries tenen la capacitat única de commoure. Explicar històries marca la diferència. Per tenir èxit s'ha de convèncer els altres.

Però el relat s'ha d'adaptar als públics. Guber diu que els narradors que tenen més èxit són els que escolten amb més atenció les històries, perquè entenen que és molt important estar interessats per la seva audiència, perquè el que esbrinin del seu públic determinarà la manera de narrar la història. La història, el relat, s'ha d'adaptar als diferents públics, sinó es farà avorrit, i una història avorrida equival a la mort.

El que interressi al públic condiciona com escolta la història. Si es pensa en els oients caldrà recordar que el més important és transmetre una experiència emocional i per poder connectar amb aquesta emoció cal poder captar l'atenció del públic. És important saber a qui ens dirigim. Quina edat tenen? Quin sexe, educació, personalitat, on viuen, d'on vénen i, el més important, què volen i què necessiten. Aquesta informació permetrà utilitzar els seus interessos per crear una història a la seva mida i aconseguir els objectius que desitgem (Guber, 2011). El context en què es narra la història també és important, és conèixer on seran més receptius.

Les històries s'han de cedir, cal que les audiències se les apropiïn perquè després les puguin explicar. Cal donar als públics la capacitat de propagar la història perquè es crea un efecte multiplicador.

En aquesta etapa del pla de comunicació s'ha d'identificar què es vol transmetre a l'audiència. El fil conductor de la comunicació ha de ser el missatge principal que es concreta en les accions comunicatives, cal evitar la dispersió comunicativa. Menys és més<sup>39</sup>, cal crear missatges forts i clars. Els bons missatges es resumeixen en poques paraules.

Els missatges no podran ser els mateixos per a tots els públics objectius, s'hauran d'adaptar a cada entorn concret, això comportarà més eficàcia comunicativa.

---

<sup>38</sup> GUBER, Peter. *Storytelling para el éxito. Empresa activa*. Ediciones Urano SA. Barcelona: 2011

<sup>39</sup> ¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Gobierno de Navarra. Op. Cit.

## Els canals

Segons el model de la teoria de la informació desenvolupat per Shannon i Weaver a finals dels 40 del segle xx, basada en la recerca de l'eficiència en els canals de comunicació (Mathematical Theory of Communication), font, transmissor, senyal, descodificadors i receptor. Tot i que aquest model desenvolupat per Shannon es referia a la comunicació electrònica, el model proposat va ser adoptat pels investigadors per a la comunicació humana.

Els nous hàbits en la manera de relacionar-nos i expressar-nos han canviat els paradigmes associats a la comunicació, les noves tendències tecnològiques, en un entorn on la interactivitat pren un gran protagonisme i on el receptor del missatge es converteix en emissor. Internet canvia no només la forma d'aconseguir la informació sinó com es creen i com es difonen les notícies. L'usuari decideix què mira i què llegeix. El poder de la comunicació ha passat a mans del receptor en lloc de l'emissor.

Núñez, referint-se als emissor com a creadors de relats i els receptors com a usuaris de relats, diu: "tecnologies com internet o el telèfon mòbil han abaratit el cost de creació, producció i distribució de missatges o continguts als quals prestar la nostra atenció. Aquests destinataris, a més, han deixat de ser *audiències passives* per esdevenir *audiències actives*, decideixen sobre el contingut i la forma del missatge i el modifiquen, convertint-se ells mateixos en els seus coautors"<sup>40</sup>.

Per a aquest autor els receptors són gairebé tan creadors del missatge com els seus emissor ja que la interactivitat converteix en obsolet parlar d'emissor i receptors de missatges.

Com deia McLuhan<sup>41</sup>, són els mitjans i les seves transformacions els que produeixen els canvis de veritat, el que és important és el mitjà, no el missatge.

"Son los medios y sus transformaciones los que producen los verdaderos cambios. Los contenidos de los mensajes intercambiados por los hombres importan menos que los vehículos utilizados para esos intercambios. McLuhan siempre insistió en que los modernos sistemas de comunicación colocan al hombre en un trance en el que sólo es posible la captación social de la información. Por lo tanto, el hombre se volvería cada vez menos individualista y más partícipe del conjunto de sus congéneres, en ese mundo reducido por el avance de los medios"<sup>42</sup>.

Per a Benavides<sup>43</sup>, els mitjans no són nomes transmissors d'informació sinó constructors de la realitat de les organitzacions. Els mitjans convencionals i no convencionals s'han d'emprar de forma diferent.

---

<sup>40</sup> NÚÑEZ, A. *¿Será mejor que lo cuentes! Los relatos como herramientas de comunicación. Storytelling*. Ediciones Urano. Barcelona: 2007, pàg. 25

<sup>41</sup> MCLUHAN, M. *Comprender los medios de comunicación*. Barcelona. Artículo. Ibérica 2009, Ediciones Paidós

<sup>42</sup> McLuhan, 1995, pàg. 85.

<sup>43</sup> Pàg 28, DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL, BENAVIDES JUAN ET ALTER

Diu Salmon a *Le Monde diplomatique*: “Chaque fois que l'on a introduit une nouvelle technologie dans le storytelling, cela a changé le monde. Il suffit de penser à l'imprimerie, au télégraphe et au téléphone, à la presse, à la radio, à la télévision, et tout récemment à Internet”<sup>44</sup>.

El canal principal serà el que estigui més enfocat al públic objectiu, el que tingui més transcendència, també el que comporti menys pressupost i més efectivitat i que sigui mesurable. En funció de l'acció de comunicació que es realitzi també serà molt important el canal en què hi hagi possibilitat d'interactuar.

## **Programació i planificació temporal**

S'ha de planificar en el temps cadascuna de les accions de comunicació que es volen dur a terme.

S'ha d'establir un calendari sobre quines accions es faran i quan es duran a terme. És important establir un calendari i complir-lo per aconseguir l'efectivitat del pla de comunicació i assolir els objectius que s'han marcat.

## **Accions de comunicació**

Concreció de les activitats a desenvolupar i els mitjans a utilitzar per desenvolupar el pla.

Les accions de comunicació es poden definir com a vehicles de la comunicació o mecanismes que cal desenvolupar per aconseguir els objectius marcats<sup>45</sup>.

Un cop s'han establert els objectius i s'ha segmentat les audiències, s'ha decidit què es vol dir, caldrà saber com dir-ho i com fer-ho. En el disseny de les accions de comunicació s'estudiarà quins són els canals més adequats per arribar als diferents públics i quines són les eines més efectives i eficients.

Les accions de comunicació estan condicionades pels recursos i mitjans de què es disposi, però és important conèixer quins són els canals que utilitzen els diferents públics per informar-se.

## **Pressupost**

El pressupost és l'import econòmic de què es disposa per posar en marxa el pla estratègic de comunicació. Caldrà repartir el pressupost entre les accions programades. D'alguna manera, els recursos econòmics de què es disposin seran clau per definir les accions de comunicació que es poden planificar.

El cost total de cada activitat és sovint un element que domina en la distribució del pressupost, però és més útil utilitzar la valoració del cost per impacte per a decidir per què establim cada activitat. La dificultat rau en el fet que no sempre és possible determinar amb exactitud l'impacte i l'efectivitat de l'acció.

---

<sup>44</sup> Article de Salmon al *Le Monde diplomatique* citat a: M. Bran Ferren, président d'Applied Minds Inc.

<sup>45</sup> ¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Op. cit.

## Seguiment i control

El pla de comunicació ha de preveure un seguit d'accions per comprovar si s'assoleixen els objectius que s'han marcat. També permetrà fer, si s'escau, mesures de correcció.

El procés de control del pla de comunicació pel que fa als públics objectius. Quina informació tenen del centre? Quines són les seves necessitats, com reaccionen al missatge, quin nivell d'influència tenen, quins són els factors que influiran en l'audiència quan rebi el missatge?<sup>46</sup>

Cal comprovar l'efectivitat del missatge, per exemple si és entenedor, és a dir, si parlem amb el mateix llenguatge. Una manera de comprovar-ho és contrastar l'efectivitat dels missatges amb grups petits de la segmentació o públic objectiu.

## Avaluació

L'avaluació del pla ha de comptar amb uns indicadors de referència del grau d'acompliment de les accions programades. Els indicadors poden ser de realització física o logística de realització, però també d'assoliment del pressupost previst, d'impacte de les accions realitzades sobre les diferents audiències que s'han definit.

Alguns indicadors de la realització d'accions de comunicació mesurables són:

- Nombre de jornades d'informació realitzades
- Nombre de congressos a què s'ha assistit
- Nombre d'anuncis de publicitat inserits
- Nombre de newsletter que s'han editat
- Nombres de blogs o de perfils a les xarxes socials que s'han creat
- Nombre de materials de publicitat creats
- Nombre de notes de premsa
- Nombre de rodes de premsa realitzades
- Nombre d'aparicions en els mitjans de comunicació
- Nombre d'exposicions realitzades
- Nombre de fires a què s'ha assistit
- Nombre de visites a la pàgina web
- Nombre de seguidors als perfils socials
- Nombre de participants als actes

L'anàlisi d'aquests indicadors ens permetrà avaluar els resultats obtinguts en el pla de comunicació i comprovar si s'han aconseguit els objectius marcats en el pla. També ens proporcionarà informació de cara al futur per modificar, si convé, o determinar altres accions comunicatives.

---

<sup>46</sup> ¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Op. cit.



## Comunicació institucional

En aquest treball defensarem l'organització de la comunicació institucional desglossada en la comunicació corporativa i la comunicació externa. La comunicació institucional engloba les activitats orientades al desenvolupament de la comunicació en termes d'imatge i missatges.

La comunicació corporativa és la gestió de la imatge corporativa amb la elaboració del manual d'identitat visual corporativa, el seu seguiment i compliment, l'aplicació de la marca en els diferents suports del material corporatiu, gestionar la marca i l'arquitectura de marques i l'elaboració de la memòria anual d'activitats.

La comunicació externa és la concreció de les activitats comunicatives dirigides a les audiències externes a través de la publicitat, el màrqueting, les accions de relacions públiques i les eines d'internet.

## Comunicació corporativa

La identitat corporativa defineix visualment l'organització i transmet el seu caràcter, la seva essència i els valors fonamentals. La identitat es configura a partir de la imatge.

La diferència entre la identitat corporativa i la imatge corporativa és que la identitat se situa en el pla de l'emissor i la imatge en el del receptor. El disseny de la identitat corporativa queda recollit en un manual d'identitat corporativa que s'elabora després d'un procés d'anàlisi, desenvolupament i estudi del conjunt de valors i atributs que conformen la personalitat d'una organització. La identitat corporativa es reflecteix en un logotip i/o símbol, que està compost per una tipografia determinada i amb uns criteris de reproducció concrets en funció del suport.

Sovint identitat corporativa i imatge corporativa es confonen i s'utilitzen de manera confusa. La imatge està basada en la percepció que els públics objectius tenen de l'organització, aquesta percepció es basa en la personalitat, en la cultura de l'organització o de l'empresa, què fa i com ho fa...

La identitat corporativa la formen tant la identitat conceptual –missió, visió, filosofia, ètica de l'empresa o responsabilitat social són aspectes que defineixen la identitat conceptual– com la identitat visual –logotip, tipografia, codis cromàtics<sup>47</sup>.

La imatge de marca és el valor que en percep el mercat i és el resultat de tots els missatges que s'emeten. Un bon posicionament s'aconsegueix, entre d'altres, amb coherència en els missatges i comunicant els valors de la institució.

---

47 *Cómo elaborar el plan de comunicación. Manuales prácticos.* PYMES Op. Cit.



La identitat de la marca corporativa es construeix amb els atributs, els valors i la personalitat d'una marca. Els atributs de marca d'un centre tecnològic són: innovació, eficàcia, eficiència, proximitat, cooperació i lideratge. La marca també ha de tenir valors com la sostenibilitat o el benestar. La personalitat de la marca ha de ser transparent, dialogant, optimista...

Més enllà de la imatge corporativa, hi ha la reputació de la marca, la credibilitat, integritat, fiabilitat i responsabilitat<sup>48</sup>.

Amb quins atributs i de quina manera ens diferenciem de la competència? Benefici diferencial respecte a la competència (raó de la compra).

Posicionament: expectatives/satisfacció. Diferenciar-se tot aportant valor i una raó de compra.

Comunicable: idea simple de comunicar.

Valors perifèrics. Valors del producte: què caracteritza el producte i què caracteritza la nostra manera de donar servei. Valors de públic objectiu: quins interessos, valors, preocupacions del públic objectiu són compartits per la marca? Valors de l'organització: què pot ser posar en valor externament? El *know how*, posició, principis d'actuació...

Personalitat de la marca: Com s'expressa la marca? Amb quin llenguatge? Amb quin to? Què caracteritza els seus comportaments?

### Manual d'identitat corporativa

El Manual d'identitat corporativa regula la imatge de la institució i la seva presència en tots els documents/materials de treball que se generen i en qualsevol activitat de comunicació promocional, publicitària, de difusió o de màrqueting.

Aquests codis es recullen en un programa d'identitat gràfica, que és l'instrument que garanteix una presència coherent i coordinada de la marca. Està format per una sèrie de regles que regulen l'aplicació de la marca a diferents materials, diferents mides i en situacions diverses.

Algunes de les aplicacions de la identitat gràfica corporativa són: papereria corporativa i administrativa; senyalística interior, identificació d'edificis corporatius i senyalística exterior; packaging, etiquetes, embalatges, articles promocionals; aplicacions digitals, xarxes socials, aplicacions editorials, fullets corporatius o institucionals, etc.

No és usual, però el manual també hauria d'incorporar criteris per a noves problemàtiques a nivell de marca que es puguin presentar, perquè moltes vegades la improvisació genera resultats molt poc encertats.

---

<sup>48</sup> ¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Op. cit.

## Llibre d'estil

Els manuals o llibres d'estil en l'àmbit d'organitzacions tenen dos objectius principals: d'una banda, definir el model de llengua que cal utilitzar, mitjançant el tractament de les qüestions lingüístiques i gramaticals que generen més errors o que es poden tractar de diferents maneres; i, de l'altra, unificar els aspectes formals de la presentació dels textos, mitjançant el tractament de qüestions convencionals. A més, es dona una importància especial als capítols dedicats als documents propis de la institució, per contribuir a l'eficàcia, la unitat i la bona imatge de la documentació administrativa que s'hi genera.

En algunes entitats, el llibre d'estil substitueix el manual d'identitat corporativa ja que inclou aspectes de l'aplicació de la marca, de reproducció de la papereria, estil de signatures, etc.

## La marca, el logotip, el símbol

La marca és el principal identificador d'una empresa, institució, producte o servei. La marca es forma per la unió de dos factors: la identitat corporativa i la imatge corporativa.

Des del punt de vista jurídic, s'entén per marca tot signe susceptible de representació gràfica que serveixi per distingir en el mercat els productes o serveis d'una empresa dels d'una altra empresa (article 4 de la Llei 17/2001 de 7 de desembre, de Marques)<sup>49</sup>.

Des de la perspectiva del client/consumidor, les marques simplifiquen l'elecció del consumidor, constitueixen la promesa d'un nivell de qualitat en particular, i redueixen el risc inherent associat a la compra, generant un plus de confiança. De fet, les marques són el vincle directe entre empresa i consumidor, representant les percepcions i sentiments que formen els consumidors sobre el propi producte i/o servei i sobre el seu rendiment<sup>50</sup>.

Per construir una marca cal definir els atributs d'identitat de l'organització necessaris per a la missió de la institució.

Segons l'Associació Americana de Màrqueting (AMA<sup>51</sup>), marca és un nom, un terme, un senyal, un símbol, un disseny, o una combinació d'algun d'aquests elements, que identifica productes i serveis d'una empresa i els diferencia dels competidors. Però la marca no és un mer nom i un símbol, la marca té uns atributs intangibles i emocionals.

La marca confereix distinció, personalitat i una àmplia bateria d'associacions mentals. La marca, amb els seus missatges i atributs, genera una nova realitat comunicativa i cultural: apareix un ressort semiòtic que genera associacions de valors i idees i que aporten informació, diferenciació i seducció. Les marques

---

<sup>49</sup> *Resumen ejecutivo: Impacto de las marcas en la economía y sociedad españolas*. Editat per: Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) y Asociación Nacional para la Defensa de la Marca (Andema). Madrid: 2012.

<sup>50</sup> Ibidem.

<sup>51</sup> [www.ama.com](http://www.ama.com)

són el resultat d'una síntesi d'elements tangibles i intangibles en què intervenen de manera decisiva consumidors, mercat, oferta i la manera en què es comunica. La marca és l'ADN d'una organització, producte o servei<sup>52</sup>.

No és el que diu d'ella mateixa sinó, especialment, el que en diuen les seves audiències. Les marques es defineixen no per la percepció que tenen de si mateixes sinó pel conjunt d'opinions individuals de les seves audiències, connectades amb les perspectives de tercers com els mitjans de comunicació, els líders d'opinió o les xarxes socials.

Per construir una marca forta, no només cal tenir un bon producte, oferir un bon servei i tenir capacitat creativa, sinó que també cal tenir un alt nivell d'identitat visual, tenir adaptabilitat a tots els elements de l'empresa i diferents mercats. Convé destacar una sola idea del producte o de l'empresa en totes les àrees de comunicació i assolir un bon posicionament a la xarxa. L'estratègia de la marca també ha de formar part de la comunicació interna, ha de ser entesa i assumida pels equips de persones que formen l'organització.

Matty Neumeier<sup>53</sup>, al llibre *The Brand Gap*, una marca no és un logotip, ni una identitat, ni un producte. Seria més aviat alguns dels signes pels quals s'expressa una marca.

Segons Marty Neumeier, el logotip, per tant, no és la marca, sinó una manera d'escriure. Des dels seus orígens remots, les marques –marques amb foc sobre els animals– han servit per marcar l'origen o la pertinença d'un objecte o d'un treball. Neumeier planteja un panorama on la confiança que pot despertar la marca és vital per a la seva supervivència. Proposa que cal una barreja de lògica i de màgia per construir una *charismatic brand*, aquelles marques que com Apple, Ikea o Google són percebudes com a part essencial de la vida d'una persona, que incideix en un cercle virtuos: diferenciar, col·laborar, innovar, validar i conrear.

El logotip o nom és potser el més important perquè, al final, és per això que l'empresa serà reconeguda i diferenciada. Per tant, ha de ser breu, senzill, fàcil de pronunciar i amb bona sonoritat. A més, ha d'aportar grans dosis d'associació i evocació.

Els signes també poden ser gràfics. Principalment el logotip, que es pot descriure com el conjunt concret i únic de signes visuals que representen un nom d'una marca amb una gramàtica estable en tipografies, colors mides, etc.

Salmon parla de l'*univers narratiu* de les marques, “en menys de 15 anys el màrqueting ha passat, així, del producte al logotip, i després del logotip a la *story*, de la imatge de marca (*brand image*) a la història de marca (*brand story*)”.

Continua dient: “Du logo, on passe aux stories, C'est l'avènement de la consommation comme seul rapport au monde, les marques s'attribuent les

<sup>52</sup> VELILLA, J Branding. *Tendencias y retos en la comunicación de marca*. Editorial UOC. Barcelona: 2010.

<sup>53</sup> Citat per VELILLA, J.

pouvoirs qu'autrefois on cherchait dans la drogue, dans les mythes . L'acte de consommer devient alors un exercice de communication, voire de communion, planétaire"<sup>54</sup>.

Per a Laurence Vinvent, autora de *Legendary Brands*, "el secret de l'èxit d'una marca es basa en el relat que comunica"<sup>55</sup>.

Michel Chevalier i Gerard Mazzalovo<sup>56</sup> consideren en *Pro Logo* (Belacqua d'Ediciones y Publicaciones SL, Barcelona 2005) que els logotips són a la comunicació contemporània el mateix que els nombres a les matemàtiques, o les paraules al llenguatge, "constitueixen una nova tipologia dels signes convencionals".

Per aquests autors (Michel Chevalier i Gerard Mazzalovo) el nom d'una marca o el seu logotip no són més que la part visible d'una realitat més complexa: garanteixen la mediació entre els valors essencials d'una empresa. També es refereixen a la marca com un contracte. És una relació bidimensional, no és només una relació econòmica sinó que s'estableixen vincles emocionals que de vegades poden ser molt intensos, es produeixen abandonaments momentanis o definitius, traïcions...

La marca només existeix en la mesura en què és diferencia dels seus competidors.

Aquestes representacions gràfiques moltes vegades es converteixen en un símbol per si mateixes, resultat de la capacitat de vincular-se amb una determinada cultura comuna. El cas de Nike és paradigmàtic. Moltes vegades s'expressa gràficament la marca només amb el símbol: una "v" de victòria modificada pel moviment. Però altres empreses com Apple o Ferrari han adoptat aquest enfocament que transmet una gran capacitat simbòlica i unificadora a l'expressió visual de la marca (Velilla, 2010).

Els signes d'una marca no acaben en la denominació i el logotip o símbol... Una primera perspectiva és el propi *packaging* (Toblerone, vodka absolut). Altres signes identificables poden ser textuals *Just do it de Nike* o persones com Bill Gates per Microsoft... S'està començant a considerar que la cultura de l'organització i el comportament d'una empresa són un signe que cal considerar.

## Branding

La gestió de la marca inclou la gestió de les característiques tangibles i intangibles de la marca. En el cas de les marques de productes, els béns materials inclouen el mateix producte, preu, presència, etc. Mentre que en el cas de les marques de servei, els elements tangibles inclouen l'experiència dels

---

<sup>54</sup> "Une machine à fabriquer des histoires par Christian Salmon", novembre 2006, *Le Monde Diplomatique*,

<sup>55</sup> Citat per Salmon a *Storetelling*, pàg. 43.

<sup>56</sup> CHEVALIER, M.; MAZZALOVO G . *Pro Logo*. Belacqua d'Ediciones y Publicaciones SL. Barcelona: 2005.

clients. Els intangibles inclouen connexions emocionals amb el producte/servei.<sup>57</sup>

Podem definir una marca com una empremta mental que reflecteix una personalitat, una promesa i una forma d'actuar pròpia. Les marques són visuals, emocionals, racionals i culturals. El *branding* és present tant en el procés de creació de la marca —i tot el que implica les etapes d'estudi, disseny (visió de la marca, atributs i la personalitat), posicionament i construcció (naming i desenvolupament gràfic)— com en la seva gestió posterior (etapes d'implementació i control). Els punts bàsics per posicionar la marca consisteixen a definir molt clarament qui ets, què fas i com ho fas i transmetre-ho al consumidor. El *branding* defineix tot el que influeix a la marca<sup>58</sup> i, per tant, va molt més enllà de la marca gràfica dibuixada.

Per entendre el *branding*, és important saber quines marques hi ha. Una marca és la idea o la imatge —de la qual és propietària l'empresa— d'un producte o servei específic amb què els consumidors hi connecten tot identificant el nom, logotip o lema. Podem parlar de Branding quan aquesta idea o imatge es comercialitza perquè sigui recognoscible per més i més gent, i s'identifiquen amb un determinat servei o producte, quan hi ha moltes altres empreses que ofereixen el mateix servei o producte<sup>59</sup>.

Quan dues marques s'uneixen s'anomena *cobranding*. Els permet compartir valors de les dues marques (o més), que s'utilitzen conjuntament en una mateix producte o servei. És molt important l'adequació i complementació de les dues marques per no sortir-ne perjudicat.. De fet és una associació de marques.

Aquest format d'unió de marques es dona quan:

- dues marques donen suport un mateix producte
- una marca recolza el contingut o part del contingut d'un producte de la marca principal.

En el primer tipus, dues marques s'ajunten per llançar un producte, com va ser el cas Danone i Unilever a Europa, que es van unir per llançar el iogurt gelat Yolka.

En el segon format, una marca ocupa el rol d'amfitriona i l'altra de convidada. En general, la marca amfitriona té una posició dominant en l'etiqueta o *packaging* del producte, encara que també hi ha casos on ambdues marques comparteixen espais iguals.

L'objectiu d'aquest tipus de *cobranding* és que la marca convidada aconsegueixi construir imatge a través de l'associació amb una marca més important. Al seu torn, la marca amfitriona es veu beneficiada, ja que aporta valor afegit al seu producte.

<sup>57</sup> [www.managementstudyguide.com](http://www.managementstudyguide.com)

<sup>58</sup> *Cómo elaborar el plan de comunicación. Manuales prácticos*. PYMES. Op. cit.

<sup>59</sup> En línia <http://www.brickmarketing.com/define-branding.htm> [accés 14.02.2013]

En una època on la duplicació de productes és una cosa comuna, ja sigui a través de marques pròpies o privades, el producte resultant d'aquest tipus de *cobranding* és impossible de duplicar pels competidors.

Els principals beneficis per a la marca convidada són:

- Sinèrgia per l'associació amb una marca important.
- Difusió i posicionament de la marca a través d'altres categories de productes.
- Com a conseqüència, una major exposició de la marca a un nou segment de consumidors.

Però el *cobranding* en aquests casos també presenta alguns riscos. El *cobranding* d'un producte pot confondre el consumidor i portar a preguntar: Quin producte és aquest producte realment?

Els socis d'un *cobranding* han de ser molt cautelosos i tractar de mesurar a priori la probabilitat que l'acord pugui erosionar una o dues marques, ja sigui en les seves imatges o en els seus nivells de reconeixement.

Un altre risc important a prevenir és la possibilitat que el producte final es vegi embolicat en un problema de qualitat, resultat d'una relació que pot ser considerada negativament pels consumidors. Per això és clau la selecció del soci. Tant les marques amfitriones com les convidades s'han de beneficiar de la unió.

El *cobranding* és, doncs, compartir valors de dues marques. Un exemple beneficiós va ser la campanya de l'Agència Catalana de Turisme amb el Barça, en les gires per Àsia.

Fer *cobranding* entre marques de dos o més centres tecnològics o d'un centre i una empresa de serveis per oferir serveis conjunts pot ser bo per compartir recursos, minimitzar i racionalitzar despeses. Per exemple, avui, amb la globalització, alguns centres ofereixen serveis a empreses que estan implantades a països com la Xina; ofereixen treballar plegats per fer serveis de laboratori i auditories de control de qualitat... Tot i les reticències per por de perdre protagonisme, probablement la situació actual portarà a molts centres a ajuntar esforços per donar uns serveis més competitius. A nivell de comunicació és una oportunitat per sumar esforços i transmetre el missatge d'eficiència.

Encara que de vegades es confonen, el *cobranding* és molt diferent del *crossbranding*, ja que aquest és una estratègia de màrqueting que combina dues o més ofertes de companyies diferents per vendre productes complementaris, també anomenada *cross promotion* o *cross merchandising*. És un tipus de promoció que beneficia totes les organitzacions. El *cross promotion* és una de les estratègies de màrqueting més fàcils i alhora més rendibles, ja que el cost de promoció és mínim, ja que es promocionen al mateix temps totes les companyies que hi participen.



Un altre repte que presenta internet és el procés de construcció de la marca a través d'aquest mitjà.

La marca a internet, anomenada *eBranding*, ha de seguir els criteris de construcció d'una marca: els valors de la marca a la xarxa; què volem que digui la marca. La e-marca ha de ser única, i per la seva utilitat i usabilitat ha de ser simple i eficaç, lògica i funcional en la navegació i interacció amb l'ús que s'ha previst. La marca a internet no pot contradir la marca sinó que l'ha de reforçar.

La gestió de la marca en línia és mesurable i quantificable, a través dels indicadors de la web per serveis com el Google Analytic. Així també, l'impacte, la presència i la reputació en línia que es té sobre la mateixa a la xarxa. El posicionament de la e-marca va lligat també al posicionament als cercadors.

Cal tenir sempre present que la marca en línia és el missatge que la institució comunica a les seves audiències, i ha de coincidir amb les expectatives creades per aquest públic objectiu, les quals es basen en la percepció que es té del que pot oferir aquesta institució.

La marca en línia sempre està lligada a la de la institució. Si aquesta és rellevant, la e-marca també ho és,

### Arquitectura de marca

És l'estructura de les marques dins d'una organització. És la manera com les marques dins d'una empresa es relacionen i es diferencien entre si. L'arquitectura ha de definir els diferents vincles de la marca dins de l'organització, com la marca corporativa i sub-marques i relacionar i recolzar les unes amb les altres, i com les diferents marques reflecteixen o reforcen el propòsit central de la marca corporativa a la qual pertanyen. L'arquitectura de marca es pot definir com un procés integrat de construcció d'una marca mitjançant l'establiment de relacions entre la marca i la gestió de la marca en un entorn competitiu.

Un projecte d'arquitectura de marca ha d'organitzar no només les marques que tenim en l'actualitat, sinó també definir els criteris i direcció per a la creació de noves marques<sup>60</sup>.

Una arquitectura de marques ben definida aporta ordre i lògica, defineix i fa més visibles els rols, les relacions i les jerarquies entre les marques d'una institució o empresa o d'un grup d'empreses. Alhora, transmet claredat a les audiències i un sentit d'ordre, propòsit i direcció al conjunt de l'organització.

---

<sup>60</sup> Allbrand 21. <http://allbrand.summa.es/en-que-consiste-la-arquitectura-de-marca>. Accés 24.04.201

Des del punt de vista operatiu, optimitza els costos de gestió i genera economies d'escala en comunicació i dona suport al creixement de l'empresa en el seu conjunt.

### Models d'arquitectura de marca

Encara que amb matisos i hibridacions, hi ha quatre grans models d'arquitectura de marca. L'article d'Allbrand 21<sup>61</sup> defineix amb claredat els diferents models. En detallem aquí una síntesi:

- Model monolític (*Brand of the House*): consisteix en l'ús d'una única marca a nivell corporatiu i comercial a tots els productes, serveis i línies de negoci. La marca original en aquest model és un aval per als nous productes o serveis, potencia la marca principal i redueix la despesa en comunicació. El risc que presenta és la devaluació per extensió de la marca.
- Model de marques independents (*House of Brands*): és el model oposat a l'anterior. En aquest cas coexisteixen marques diferents i independents per a diferents línies de negoci i a nivell corporatiu. Aquest model de marques és utilitzat per corporacions empresarials amb diversitat d'empreses.
- Model de suport de marques (*Endorsed House*): combina la marca corporativa i les marques de producte o empresa, mitjançant el suport explícit de la primera a les segones. És un model que es retroalimenta de significats: la marca corporativa aporta visió, confiança, capacitat i habilitat i es nodreix del territori i dels atributs específics de cada marca a la qual avala. La marca corporativa no ha d'emparar activitats que excedeixin clarament el seu territori ja que no aportaria valor i es podria veure danyada en la seva imatge.
- Model asimètric o mixt: aquest model es basa en diferents tipus d'arquitectura per a diferents línies de negoci o de productes. És un model molt difícil de gestionar. Cal tenir molt clar quins són els rols de cada marca. De vegades és producte d'una evolució una mica improvisada o una situació transitòria.

### Comunicació externa

La comunicació externa engloba les activitats de comunicació contemplades en el pla de comunicació.

En aquest apartat repassarem el marc del màrqueting, la publicitat, les activitats de relacions públiques, editorial, exposicions etc.

---

<sup>61</sup> Ibidem



## Màrqueting

Màrqueting és un procés de gestió que té com a objectiu identificar, anticipar i satisfer les necessitats dels clients de forma rendible per a l'organització.

El màrqueting és una forma de comunicació orientada a la satisfacció de les necessitats i desitjos dels individus a través dels productes que comercialitza l'empresa. Philip Kotler<sup>62</sup>, el pare del màrqueting, el defineix com un "procés social i administratiu pel qual grups i individus obtenen el que necessiten i desitgen a través de generar, oferir i intercanviar productes de valor amb els seus semblants".

L'èxit en molts mercats passa per fer arribar l'oferta personalitzada i adaptada al client en el moment adequat. Per poder oferir un millor servei i atenció al client, anticipant les necessitats futures, les empreses necessiten conèixer molt bé els seus clients. És fonamental poder respondre preguntes com ara: qui ens compra? Per què ens compra? Què és el que busca quan ens compra? Amb quina freqüència ho fa?... Per poder respondre a aquestes preguntes és fonamental obtenir informació del mercat i de la competència, analitzar les tendències del mercat i en especial del consumidor. És així com el desenvolupament d'una base de dades es converteix en una eina fonamental per poder conèixer cada un dels clients i el mercat, i poder utilitzar la informació per a la presa de decisions i la gestió<sup>63</sup>.

Hi ha quatre variables que configuren el màrqueting mixt, que és el que es coneix com les quatre "P" de màrqueting, definides per Jerome McCarthy i popularitzades per Porter:

- Producte (Product): defineix les característiques del producte, les funcions i els beneficis dels productes dissenyats per l'empresa.
- Preu (Price): política de fixació dels diferents nivells de preus, descomptes i condicions de pagament.
- Distribució (Placement): defineix els punts de venda i mitjans logístics utilitzats per fer arribar els productes als consumidors.
- Comunicació (Promotion): s'encarrega de determinar com s'ha de donar a conèixer i comunicar la venda de l'oferta de l'empresa.

El màrqueting mixt és un concepte que s'ha desenvolupat i que es defineix com la fórmula que recull la decisió que es pren sobre cadascuna d'aquestes variables i que configuren l'estratègia de màrqueting global de l'empresa per a cada un dels seus públics objectius. A través del desenvolupament de cadascuna d'elles, canvis en el producte, polítiques de preu, expansió del lloc

---

<sup>62</sup> Kotler P. *Marketing Management*. <http://www.slideshare.net/taquilla/marketing-management-by-philip-kotler-719-slides>

<sup>63</sup> *Cómo elaborar el plan de comunicación. Manuales prácticos*. PYMES. Obra citada.

d'ubicació del producte, promoció i descomptes, i de les estratègies que es considerin adequades per interactuar i comunicar al client és com es desenvolupa el màrqueting.

Actualment es considera que aquest model ha evolucionat i segons alguns autors hi altres "P" que estan relacionades amb la funció del màrqueting. Així el model inicial es pot completar amb les següents variables:

- Política (Politics)
- Relacions públiques (públic opinió)
- Responsabilitat social i mediambiental (Policy)
- Privacitat (Permission)
- Perfils (Profiling)
- Personalització (Personalization)

El propi Porter va complementar el model de les 4 "P" del model del màrqueting mixt basat en el producte. El producte és consciència del valor del producte, el preu és el cost per al client, la distribució (place) és conveniència pel client i la promoció és comunicació.

Aquest sistema de gestió es desenvolupa sobretot en un entorn de massificació de mercats, tal com indiquen Shultz<sup>64</sup> i altres, les 4 "P" deixen lloc a les 4 "C":

- Consumidor en lloc de producte: estudia els desitjos i les necessitats del consumidor. Ja no pots vendre el que fas. Només pots vendre el que algú específicament vol comprar.
- Cost en lloc de preu: comprèn el cost que té perquè el consumidor satisfaci els seus desitjos.
- Conveniència en lloc de place (lloc): es pensa en els elements de conveniència a l'hora de comprar.
- Comunicació en lloc de promoció: els anys 90 el món és comunicació.

Per dur a terme la diagnosi s'han d'utilitzar eines d'anàlisi estratègica i competitiva com són el DAFO, el Diamant i les Cinc Forces de Michael Porter, entre d'altres..

## Eines d'anàlisi del màrqueting

### L'anàlisi DAFO

L'anàlisi DAFO és una metodologia d'estudi de la situació competitiva d'una empresa al seu mercat (situació externa) i de les seves característiques internes (situació interna), que té l'objectiu de determinar les fortaleses i debilitats de l'empresa, i les oportunitats i les amenaces amb què es pot trobar.

---

<sup>64</sup> *Singularidades de la gestión de la comunicación externa en las organizaciones públicas*. Loreto Rubio Odériz. Memoria de tesis. Esade. Barcelona: 2005

Les fortaleeses i debilitats fan referència a la situació interna i són, en principi, més fàcils de gestionar per l'empresa, ja que són factors propers i susceptibles de ser canviats des de dins.

Així mateix, són les oportunitats i les amenaces, els factors externs, sobre els quals no es té tanta capacitat de control.

L'anàlisi DAFO és una de les eines més utilitzades per conèixer la situació en què es troba una organització o empresa.

El model DAFO permet la visualització de la informació a través de la seva organització entorn de quatre grans quadrants. La informació es classifica en debilitats, amenaces, fortaleeses i oportunitats per a la institució. D'aquesta manera, tota la informació es resumeix en quins són els punts forts i els punts crítics.

Tot aquesta anàlisi i informació permetrà anticipar i dissenyar actuacions que millorin els aspectes crítics o febles en la planificació de la comunicació institucional. En funció de l'envergadura del pla de comunicació que es desenvoluparà, serà necessària una major o menor profunditat en l'estudi de l'entorn<sup>65</sup>.

### Anàlisi externa

Qualsevol organització o empresa es troba envoltada d'un entorn extern davant del qual no és aliena, i saber analitzar-lo ens permet identificar les oportunitats que ens ofereix i les amenaces que existeixen.

El procés per identificar-les es pot realitzar mitjançant els passos següents:

- a) Identificant els factors o esdeveniments principals de l'entorn que tenen o podrien tenir alguna relació amb l'empresa. Aquests poden ser de caràcter:
  - ✓ Polític (estabilitat, sistema de govern, situació internacional, etc.).
  - ✓ Legal (legislació laboral, fiscal, mediambiental, etc.).
  - ✓ Econòmic (nivell de salaris i preus, deute públic, inversió estrangera, etc.).
  - ✓ Social (demografia, nivells d'ocupació i d'atur, sistema de salut, etc.).
  - ✓ Tecnològic (rapidesa dels avanços tecnològics, canvis en els sistemes, etc.).
- b) Determinant quins d'aquests factors poden tenir influència sobre l'organització i facilitar o restringir l'assoliment dels objectius. Alhora, detectant les oportunitats que podem aprofitar, ja sigui per créixer o per

---

<sup>65</sup> ¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Gobierno de Navarra. Obra citada.

millorar la situació de l'empresa i també les amenaces que puguin agreujar els problemes.

### Anàlisi interna

L'anàlisi interna serveix per identificar i descriure les fortaleeses i les debilitats de l'organització en àrees com el finançament, els recursos humans, la tecnologia, la qualitat del producte o servei, els preus, etc. Un cop identificades, haurem de mirar de generar un avantatge competitiu de les fortaleeses i eliminar o minimitzar els efectes negatius que es deriven de les febleses.

A continuació plantegem algunes preguntes que poden ajudar-nos a fer l'anàlisi interna:

- a) Per identificar els punts forts
  - ✓ Quins avantatges té l'empresa?
  - ✓ Què fa l'empresa millor que qualsevol altra?
  - ✓ A quins recursos de baix cost o de manera única té accés?
  - ✓ Què percep el client del nostre mercat com a fortaleesa?
  - ✓ Quins elements faciliten obtenir una venda?
- b) Per identificar els punts febles:
  - ✓ Què es pot millorar?
  - ✓ Què s'hauria d'evitar?
  - ✓ Què percep el client del nostre mercat com a debilitat?
  - ✓ Quins factors redueixen les vendes o l'èxit del projecte?

### *Les cinc forces de Michael Porter*

Segons va indicar Porter va el 1979, la rivalitat amb els competidors ve donada per quatre elements o forces que combinades creen una cinquena força: la rivalitat entre els competidors. Les cinc forces quedarien configurades de la manera següent:

- Amenaça d'entrada de nous competidors.
- Amenaça de possibles productes substituïts.
- Poder de negociació dels proveïdors.
- Poder de negociació dels clients.
- Rivalitat entre competidors existents

Michael Porter parla sobre el model de les cinc forces, el qual explica que una empresa està envoltada de cinc factors fonamentals dins d'una indústria, que cal aprendre a controlar molt bé per sobreviure en el mercat i prendre bones decisions, de manera que portin a l'èxit tenint en compte altes taxes de rendibilitat<sup>66</sup>.

Porter diu que a la indústria hi ha dos tipus de competència, la positiva i la destructiva. La primera es dona quan un competidor busca diferenciar de la resta en comptes d'acaparar tot el mercat. I la segona és justament tot el contrari, ja que totes les empreses ofereixen el mateix. Porter també detalla

---

<sup>66</sup> Michael Porter. *Estratègia Competitiva*.

com elaborar estratègies i aplicar-les correctament per tenir èxit i derrotar la competència.

El model de les cinc forces de Porter ajuda a plasmar les estratègies al mercat per competir d'acord amb les circumstàncies i saber com moure les fitxes per tenir un escac i mat. Un altre dels conceptes que ens ensenya Porter és que cal estar sempre alerta i informat en un mercat competitiu.

### *El diamant de Porter*

En aquest segon enfocament, s'emfatitza menys en els indicadors macroeconòmics o en les institucions de nivell nacional, però sí en els factors microeconòmics que donen forma a la competitivitat d'un país, regió, conglomerat o clúster industrial en particular. Per què algunes nacions tenen èxit mentre que d'altres fracassen en la competència internacional?<sup>67</sup> Per competitivitat nacional, Porter es refereix a la productivitat nacional, perquè és aquesta el principal determinant, en el llarg termini, de l'estàndard de vida d'un país. Porter va marcar un distanciament amb el pensament econòmic tradicional, el qual s'enfocava en els avantatges comparatius. Essencialment, els avantatges comparatius són heretats (disponibilitat dels factors bàsics de producció, com ara força laboral o energia barata o recursos naturals), mentre que els avantatges competitius s'han de crear.

El diamant de Porter sobre l'avantatge d'una nació consta de quatre determinants:

- Condicions dels factors
- Condicions de la demanda
- Indústries relacionades i de suport
- Estratègia, estructura de l'empresa i rivalitat

Al diamant se li van afegir dos factors que influeixen en tots els altres determinants: l'atzar i el govern.

### **Estratègies de màrqueting**

A continuació detallem les diferents estratègies de màrqueting que es poden aplicar segons el tipus de campanya o objectius sintetitzats a partir del document dels manuals Pyme<sup>68</sup>.

- Màrqueting de captació  
La seva estratègia es basa en aconseguir nous clients. Aquesta estratègia era més habitual en el passat, ja que ara és cada vegada més difícil captar nous clients i tot l'esforç se centra a mantenir i millorar les relacions amb els clients existents. Polítiques com el preu o el lloc d'ubicació d'un producte són algunes de les eines que s'utilitzaran per aconseguir un major nombre de clients.

---

<sup>68</sup> Como elaborar el plan de comunicación. Manuales prácticos.PYMES. Obra citada

- Màrqueting de fidelització o retenció  
El seu objectiu principal és mantenir la fidelitat o lleialtat dels clients, aquells que són els més rendibles per a l'empresa, a través d'una relació que tinguin el més gran valor per al client. Aquesta estratègia es basa en oferir el millor servei al client, oferir un producte personalitzat a les seves necessitats, posar en marxa programes de fidelització: regals, targetes de punts... En aquesta estratègia, els clients fidels són menys sensibles al preu i tenen un cost de canvi que representa una barrera per als competidors. Quan un client es troba veritablement satisfet amb l'oferta de l'empresa, aquest pot actuar fins i tot com a prescriptor de la mateixa, d'aquí la importància d'aquesta estratègia.
- Màrqueting one to one  
Consisteix en una personalització total de l'oferta i el missatge de l'empresa. Es tracta de conèixer les necessitats del client i establir una relació directa i especial amb cada un d'ells, *one to one*, un a un.
- Màrqueting viral o buzz  
És una estratègia que es basa en el fet que són els mateixos clients els que donen a conèixer el producte a altres persones. Especialment destaca aquesta estratègia a través d'internet, on són els consumidors que envien i donen a conèixer l'oferta de l'empresa. Aquesta estratègia, que cada vegada s'està desenvolupant amb més importància a causa de la saturació publicitària, pot utilitzar fòrums on els consumidors deixen les seves opinions o altres eines com el desenvolupament de jocs o accions de publicitat més innovadores.  
Segons Seth Godin, l'inventor del màrqueting viral, "el nou màrqueting té com a objectiu explicar històries i no concebre publicitats"<sup>69</sup>.
- Màrqueting directe  
Estratègia que utilitza diferents mitjans publicitaris per aconseguir una resposta directa per part del client. Generalment busca que es produeixi la compra de la marca de l'empresa, encara que també és molt comú buscar generar contactes.
- Màrqueting relacional  
Consisteix en tractar d'establir una relació entre l'empresa i el client. Una relació que sigui duradora i beneficiosa per a ambdues parts.
- Màrqueting emocional o experiencial  
El màrqueting emocional se centra en la gestió de les experiències viscudes per cada client amb la marca i l'empresa. En aquest sentit, és fonamental crear un món per al client on aquest participi.
- Màrqueting permissiu  
Estratègia de màrqueting on l'empresa ja compta anticipadament amb el permís del client per poder fer-li arribar ofertes comercials.

---

<sup>69</sup> Citat per Salmon a *Storetelling*, p. 43.

El concepte de màrqueting ha evolucionat des de la primera definició de la prestigiosa associació AMA (American Marketing Association)<sup>70</sup>, que és de 1985 i es basa en les 4 "P".

- ✓ 1935: Acompliment/realització d'activitats de negocis que dirigeixen el cabdal de productes i serveis des dels fabricants als consumidors.
- ✓ 1985: El procés de planificar i executar el concepte, els costos, la promoció i distribució d'idees, productes i serveis per crear intercanvis que satisfacin objectius individuals i organitzatius.
- ✓ 2004: És una funció organitzativa i un conjunt de processos per crear, comunicar i donar valor als consumidors i per organitzar les relacions amb els consumidors de manera que beneficiï l'organització i els seus accionistes.
- ✓ 2007: És l'activitat, conjunt d'institucions i processos per crear, comunicar, entregar i intercanviar ofertes que tenen valor per als consumidors, clients, socis i la societat en general.

El 1999 el manifest Cluetrain<sup>71</sup> proclamava el final de l'estil de fer negocis, promogut per Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls i David Weinberger. Es basa en 95 tesis o principis, el primer dels quals diu que el mercat són converses.

En un entorn complex i dinàmic, els centres han d'oferir informació "a la carta", adaptada a les necessitats dels usuaris de forma participativa i propera. Alhora, l'orientació als seus públics serà imprescindible per detectar les seves necessitats presents i futures i incrementar la seva satisfacció.

En aquest treball ens hem acostat als treballs que sobre el màrqueting s'han fet per a l'administració pública, perquè en alguns aspectes hi ha una certa proximitat i especificitat com a institucions que donen serveis i ofereixen productes, on la finalitat no és estrictament de benefici econòmic.

Alguns experts consideren que les accions i la gestió del màrqueting ja no passa pel màrqueting mixt, el de les 4 "P". Perquè ja no es compren productes o serveis sinó que es compren experiències. És cert que en un mercat molt saturat les grans companyies es reinventen per posicionar-se, per fidelitzar els seus clients i ampliar mercat.

Però veurem com les tècniques del màrqueting mixt emprades per les administracions locals aconsegueixen proximitat i comunicació amb els seus públics.

---

<sup>70</sup> AMA. [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)

<sup>71</sup> *The Cluetrain Manifesto*: [www.cluetrain.com](http://www.cluetrain.com)



En l'entorn de les administracions públiques els procediments del màrqueting condueixen a actuar en tres nivells principals:

- Realitzar estudis que permetin conèixer en profunditat la demanda social.
- Millorar els serveis públics que s'ofereixen.
- Utilitzar la comunicació com a instrument de prestació de serveis i com a eix de l'optimització.

Les tècniques de màrqueting s'orienten principalment a la satisfacció de les demandes dels ciutadans. Com és sabut, l'objectiu principal del màrqueting és conèixer als clients i les seves necessitats.

Les entitats locals tenen bones raons per recórrer a la utilització d'instruments de màrqueting ja que realment no coneixen en profunditat els destinataris i usuaris dels serveis. L'adopció d'una perspectiva d'orientació al màrqueting similar a la de les organitzacions privades permet identificar els ciutadans que necessiten els seus recursos i serveis<sup>72</sup>.

Algunes de les aplicacions genèriques del màrqueting públic són les següents:

- Identificació dels grups d'interès implicats en la formulació i implementació de les polítiques públiques.
- Utilització del màrqueting mixt per gestionar els nivells de qualitat del servei i la reciprocitat.
- Identificació de les necessitats i demandes de la societat per a la posterior satisfacció.
- Segmentació del mercat per anticipar noves tendències.
- Establiment d'un sistema d'informació de màrqueting.
- Desenvolupament d'un màrqueting de relacions.
- Sol·licitar al ciutadà que adopti un comportament com a contrapartida al servei públic equiparable al preu del màrqueting comercial.
- Planificació i organització de màrqueting.

En l'entorn de les organitzacions públiques, el màrqueting s'ha convertit en una necessitat per poder afrontar els reptes que planteja l'entorn i s'ha d'entendre com una via per millorar la qualitat, l'accés i la possibilitat d'elecció dels serveis i del control participatiu dels mateixos. Cal entendre, per tant, superades les postures que proclamaven la incompatibilitat entre la filosofia del màrqueting i la gestió pública. El màrqueting d'una organització pública local és una combinació del màrqueting de serveis i del màrqueting propi de les organitzacions no lucratives.

En aquest sentit, és interessant distingir entre el màrqueting com a grup de tècniques, el màrqueting com a conjunt d'idees i el màrqueting com a llenguatge o discurs (Walsh, 1994)<sup>73</sup>.

---

<sup>72</sup> RODRÍGUEZ, O. *Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local*.

Guía 10. *Comunicación y marketing público dirigido al ciudadano*. Edita: Ministerio de Administraciones Públicas: 2006

<sup>73</sup> Citat per Ibid.

El màrqueting com a conjunt de tècniques presenta un gran potencial per millorar l'eficàcia i l'eficiència del sector públic. Com a conjunt d'idees és molt més difícil d'aplicar ja que està basat en conceptes ubicats en la lògica de mercat com l'intercanvi, la competència i el benefici. Finalment, el màrqueting com a llenguatge resulta inapropiat per a les administracions públiques a causa de la impossibilitat d'incorporar el comercialisme pur a la gestió del servei públic.

Els ens locals han recorregut preferentment a les tècniques de màrqueting per desenvolupar les funcions de comunicació i informació. Óscar Rodríguez, a *Comunicación y marketing público dirigido al ciudadano*, cita KEARSEY i VAREY (1998), que analitzen el grau d'aplicabilitat del màrqueting a les administracions públiques en funció de les quatre variables essencials del màrqueting mixt: producte, preu, distribució i promoció. Diferents experiències han demostrat que el màrqueting del sector públic va molt més enllà de les tradicionals quatre "p" d'aquesta disciplina (*product, price, promotion and placement*). Les peculiaritats d'aquestes variables s'analitzen a continuació:

- Producte: Òbviament les organitzacions públiques coneixen en major mesura les característiques dels ciutadans quan hi estan vinculats per una relació de caràcter obligatori. No obstant això, en aquells serveis en què hi ha la possibilitat d'elecció, la segmentació i el posicionament presenten un gran utilitat per potenciar el producte o servei que presten les administracions públiques.
- Preu: La utilització del preu com a variable de màrqueting no és possible en els serveis públics de provisió gratuïta. Tanmateix, és indubtable que sí que pot fer-se ús d'aquesta tècnica en els serveis sotmesos a alguna forma de pagament o copagament.
- Distribució: La naturalesa col·lectiva dels serveis públics fa necessari que la distribució d'aquests es realitzi per part de la pròpia administració en base a criteris d'equitat. El màrqueting pot presentar una gran utilitat en l'organització d'aquesta distribució, especialment quan es subcontracta a agències externes la prestació del servei.
- Promoció: La promoció pot ser definida com la comunicació entre els proveïdors i els usuaris d'un servei. Pot incloure tant formes directes de publicitat, com formes indirectes a través de les relacions públiques. En el sector públic l'ús d'aquesta variable del màrqueting mixt és essencial per proporcionar informació a la ciutadania, desenvolupar campanyes de conscienciació i fins i tot atreure nous usuaris. De fet, els ens locals utilitzen les relacions públiques i la publicitat com a forma essencial de comunicació amb els residents locals.

El disseny dels serveis activarà el màrqueting mixt dels serveis, que es compon dels següents elements:

- ✓ Oferta de serveis (bàsics, complementaris o de suport).
- ✓ Gestió del servei o "servucció". La "servucció" és un procés que estableix la forma de prestació del servei prenent com a referència les expectatives i necessitats del públic objectiu prioritari. Els inputs d'aquest procés són l'usuari, el personal de contacte i els suports físics. Els outputs són els serveis a obtenir i les interrelacions entre els mateixos.
- ✓ Establiment de compromisos de qualitat en el servei (indicadors i estàndards de qualitat).
- ✓ Comunicació del servei. La comunicació, entesa com a diàleg amb el públic, ha de transmetre tant un missatge general com especialitzat.
- ✓ Participació del públic. Cal especificar la participació del públic, tant en el propi servei com en les formes d'accessibilitat i el seu finançament.

En la comunicació per al públic objectiu Toni Puig parla de la racionalitat i creativitat per al màrqueting com a procés de comunicació. En la producció d'un servei serveix, només, per acostar-se, per convèncer el públic objectiu de ciutadans a qui es facilita. La comunicació *urbi et orbi* és sinònima de llençar els diners. "Motiva la comunicació que aconsegueix que el ciutadà vulgui el servei: ho sent com a seu perquè descobreix que, en ell, hi ha resposta a la necessitat que el preocupa. Aquesta és una comunicació clau, directament, que aporta fets, remarca utilitat, es dirigeix al cor del ciutadà amb un llenguatge pla, clar i relacional. Memorable. Convinent"<sup>74</sup>.

Els ens locals s'han apropiat a les tècniques del màrqueting per desenvolupar les funcions de comunicació i informació. De fet la comunicació té com a últim objectiu influir en el comportament i en la conducta.

El màrqueting pot ser un procés de comunicació o la comunicació pot ser una funció del màrqueting, no és el mateix.

El màrqueting és en si mateix un procés de comunicació amb el mercat, en el qual el màrqueting mixt emet uns missatges per obtenir una determinada reacció per part dels consumidors. Els elements bàsics: públic objectiu, objectius de la comunicació, missatge, activitats de comunicació, els canals i els mitjans.

La comunicació com a funció del màrqueting engloba aquelles activitats l'objectiu de les quals és la comunicació: comunicació persuasiva, incentius promocionals, etc.

---

<sup>74</sup> PUIG, T. *Marketing de servicios municipales*. Punt de vista 6. Fundació Carles Pi i Sunyer. Barcelona:1999

## Publicitat

És a principis dels 70 (Costa Solà-Segales, J.)<sup>75</sup>, amb el consumisme com a ideologia i amb la gran repercussió de la publicitat televisiva, que les empreses descobreixen, a través de McLuhan, la importància de la difusió mediàtica i com aquesta influeix en el consum de la societat.

Taula: *Valor a la publicitat segons l'època*

1a revolució industrial	2a revolució industrial	Revolució mass mediàtica	Revolució de la informació
S'utilitza poc Intuïtiva	S'utilitza en solitari	S'utilitza massivament	S'integra a la comunicació global

Font: Benavides<sup>76</sup>

En una societat de mercat on milers de productes i serveis lluiten per fer-se un lloc en la "consciència col·lectiva" dels ciutadans-consumidors, la publicitat es veu com una necessitat. Publicitar el producte és una condició *sine qua non* perquè pugui competir amb els seus adversaris a l'hora de ser elegit. De vegades passa que un bon producte, superior en prestacions als seus adversaris, ha desaparegut del mercat per no haver-se fet una bona publicitat d'aquest. També passa el contrari: mals productes que amb una publicitat adequada han triomfat sobre adversaris més qualificats. Bé, acceptant el fet de la publicitat, entenent-la com la forma en què es dona a conèixer un producte o servei com quelcom necessari, cal preguntar-se: en publicitat tot val? Quin tipus de publicitat s'està fent?

Legalment està prohibida una publicitat enganyosa però, per ventura, ¿no és un engany ressaltar fins a la sacietat la bondat d'un aspecte particular d'aquest producte o servei que es publicita, mentre se n'amaguen d'altres que entren en contradicció amb el primer? No només existeix, doncs, l'engany "per obra" —el que està penat per la llei—, també hi ha el que es fa "per omissió" en callar aspectes essencials sobre el que es publicita perquè en sortiria perjudicada la imatge, i per tant les seves vendes.

Aquesta economia publicitària, tan normalment assumida per la gran majoria dels agents que hi intervenen (des del que ofereix el producte fins als propis consumidors, passant per les empreses i professionals de publicitat), té un greu dèficit ètic. Pel que fa al mitjà utilitzat per transmetre el missatge, també s'acusa, en no poques ocasions, una falta d'ètica, cosa que ha donat lloc més d'una vegada a la retirada de l'anunci publicitari. D'altra banda, és evident que hi ha molt poques empreses dedicades a la publicitat que posen objeccions ètiques globals, tant pel que publiciten com en la forma de fer-ho. En certa manera hi ha com un sentiment de "neutralitat moral" en relació amb les

<sup>75</sup> COSTA SOLÀ-SEGALÉS J. Pàg. 47

<sup>76</sup> Pàg. 48, Obra citada.

conseqüències que el seu treball pugui tenir sobre els ciutadans aspirants a consumir el producte o servei publicitat<sup>77</sup>.

Cal no confondre la publicitat amb ètica amb una ètica publicitària. Aquesta es refereix a aspectes parcials de la publicitat, del procés publicitari, mentre que una publicitat amb ètica engloba el conjunt. Té, doncs, una visió holística<sup>78</sup>. La publicitat amb criteris ètics hauria d'estar sempre present en tot tipus de campanyes publicitàries, ja siguin empreses privades o institucions públiques.

Els centres tecnològics han d'utilitzar les eines del mercat per posicionar-se i vendre serveis i productes però és evident que han d'emprar criteris ètics en les seves campanyes. Màxim quan, per la forma jurídica adaptada per a la seva creació, són entitats sense ànim de lucre, és a dir, que no persegueixen obtenir un benefici costi el que costi.

La publicitat no ha de ser mai enganyosa, ni "per obra" ni "per omissió", bé sigui en el missatge com en la forma de transmetre'l. Aquests criteris també s'hauran d'aplicar en el seu funcionament intern: relacions laborals, actituds ecològiques, veracitat amb els clients... De fet el programa de responsabilitat social corporativa també s'ha de tenir en compte en plantejar una campanya de publicitat.

Habitualment ens comuniquem perquè confiïm que els nostres interlocutors ens transmetran una informació veraç o veritable, suposem en la majoria dels casos que no tractaran d'enganyar-nos, ofendre'ns o causar-nos un perjudici. També desitgem que la informació ens sigui útil i que se'ns doni de forma breu, agradable i, per què no, divertida. L'exigència de veracitat pròpia de la comunicació no vol dir que la informació facilitada hagi de ser sempre absolutament exacta. El requisit d'exactitud és propi de la comunicació científica, encara que també és vàlid en el cas d'informacions que continguin dades que puguin donar-se amb precisió i siguin rellevants per al contingut de la comunicació<sup>79</sup>.

Aznar defensa la publicitat com a instrument eficaç per difondre missatges comercials correctes. I afirma que la manca d'ètica en el mercat es converteix en la manca d'ètica de la publicitat.

En un document publicat per explicar i fomentar l'autoregulació de la publicitat a Europa es deixa clara la resposta: "Per assolir els seus objectius persuasius i informatius [la publicitat] haurà de comptar amb la confiança i el suport del consumidor. Si s'enganya els consumidors, aquests no tornaran a realitzar l'acte de compra, si els ofèn, ni tan sols ho faran per primera vegada. L'interès a llarg termini de la indústria publicitària, ja siguin anunciants, agències de publicitat o mitjans de comunicació, és el de protegir la llibertat d'expressió comercial, defensant la seva probitat." (EASA, 1997: 7)<sup>80</sup>.

---

77 NANO. Una publicidad con ética. Post d'un blog del 12.02.2008  
<http://nanopublik.blogspot.com.es/search/label/art%C3%ADculo>  
Accés 24.02.2013

78 ibídem.

79 AZNAR, Hugo (2000): Publicidad y ética: la vía de la autorregulación. Revista Latina de Comunicación Social, 25:  
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000yen/148hugoaznar.html>. Accés 20.02.2013

<sup>80</sup> Citat per AZNAR, Hugo. Op. cit.

La manca d'ètica en la comunicació no perjudica només a qui rep el missatge sinó a tots els que es comuniquen. En trencar la confiança en els propis missatges, es produeix el soroll que més pot distorsionar i fer fracassar la comunicació. Una cosa que sovint obliden els qui s'hi dediquen professionalment (publicitaris, periodistes, anunciants, relacions públiques, etc.).

És, doncs, d'interès general de tots —encara que amb molt més motiu d'aquells que busquen obtenir rendibilitat dels missatges publicitaris, és a dir d'anunciants, publicitaris i mitjans— poder discriminar els que no respecten les normes ètiques de la comunicació publicitària. I en això consisteix bàsicament la funció de l'autoregulació: en poder distingir i separar els que amb els seus missatges perjudiquen els altres, restaurant la confiança general en la comunicació. "L'objectiu que es persegueix és el de garantir uns criteris ètics en la publicitat, contribuint d'aquesta manera a assegurar la confiança del consumidor, en benefici de tots." (EASA, 1997: 7)<sup>81</sup>.

### **Estratègies 360°**

Es basen en la utilització de tots els mitjans publicitaris massius i no massius<sup>82</sup>.

Quan algú del món de la publicitat parla d'una estratègia de 360° s'està referint a planificacions de mitjans que inclouen tots els mitjans publicitaris disponibles: televisió, ràdio, premsa, revistes, exterior, mitjans online i, el més important últimament, les xarxes socials.

Una estratègia publicitària de 360° és la que pretén esgotar tots els mitjans disponibles per arribar al consumidor. Hi ha una certa disparitat de criteris sobre si les agències de publicitat han d'oferir estratègies 360° als seus clients o els clients haurien de comptar amb diferents agències per cada mitjà concret (una per a publicitat convencional, una altra per a BTL, una altra específicament per a internet, una altra per a xarxes socials, etc.).

### **Publicitat Above The Line, ATL**

Estratègia que implica l'ús de mitjans tradicionals o convencionals per a publicitar l'oferta i els missatges de l'empresa o organització. Publicitat ATL<sup>83</sup>, acrònim de les inicials en anglès, o publicitat sobre la línia és el tipus de publicitat que utilitza mitjans publicitaris convencionals. Amb aquesta estratègia pretén arribar a una audiència més àmplia, ja que se serveix dels mitjans anomenats massius, on la inversió en campanyes publicitàries sol ser elevada.

---

<sup>81</sup> Íbidem

<sup>82</sup> *Cómo elaborar el plan de comunicación*. Manuales prácticos. PYMES. Op. cit.

<sup>83</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Above\\_the\\_line](http://es.wikipedia.org/wiki/Above_the_line) Accés 20.03.2013



Els mitjans utilitzats per a aquest tipus d'estratègia són:

- Ràdio
- Espectacles, com concerts musicals, esdeveniments esportius, etc.
- Diaris i premsa escrita
- Revistes
- Tanques

La denominació *above the line* inclou totes les activitats publicitàries relacionades amb mitjans massius, on l'objectiu és aconseguir el major nombre d'impactes encara que no sempre s'arribi exclusivament al públic objectiu sobre el qual es vol incidir.

Per això, els continguts en aquests mitjans han de ser especialment cuidats ja que, a més de ser vistos pel segment objectiu, seran vistos també per altres que poden incloure menors d'edat, gent gran, adolescents, grups ètnics i religiosos amb diverses creences... Alguns experts en màrqueting afirmen que aquesta estratègia s'utilitza per posicionar i construir marques. L'efectivitat dels anuncis dins d'aquests mitjans es pot mesurar com a punts *rating* en televisió, *pass-along* en el cas de revistes, freqüència d'impactes per a cartelleres i diaris. Així com mesures de la interacció amb l'anunciant, ja sigui una promoció o el contacte directe amb la marca.

### Below the line

La tècnica publicitària *below the line*, que significa literalment<sup>84</sup> sota la línia, més coneguda per la seva sigla BTL, consisteix en l'ús de formes no massives de comunicació dirigides a segments de mercat específics.

Una definició molt citada i que compartim és la d'Allan E. Hernández, que defineix el BTL com: creativitat pura aplicada al nostre entorn amb fins de promoció i posicionament de marca, esforços de comunicació no convencionals d'alt impacte i baix pressupost.

Encara que avui tothom identifica *below the line* amb campanya plena de creativitat, aquest terme es va encunyar el 1999, quan l'agència Ogilvy i el seu client, American Express, es van asseure a la taula per discutir el seu pla de mitjans i l'agència va traçar una línia en un paper, en la part superior de la línia (*above the line*) es varen llistar els mitjans de comunicació pels quals l'agència cobrava comissió i, a la part inferior de la línia (*below the line*), es varen llistar els mitjans de comunicació no comissionables.

És així com s'inicia el terme BTL, que després va anar prenent un rumb més específic cap a estratègies creatives de comunicació, aplicació de tecnologies a la publicitat, mitjans alterns i nous mitjans que se surten del convencional.

---

<sup>84</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Below\\_the\\_line](http://es.wikipedia.org/wiki/Below_the_line) . Accés 20.03.2013



La BTL es coneix també com a màrqueting de guerrilla. La promoció de productes o serveis es fa mitjançant accions que es caracteritzen per l'ús d'altres dosis de creativitat, sorpresa i sentit de l'oportunitat, la qual cosa crea nous canals per comunicar missatges publicitaris. Es val de mitjans com ara el marxandatge, els esdeveniments, el mecenatge, els mitjans de difusió no convencionals, promocions, màrqueting directe i xarxes socials, entre d'altres.

Alguns tipus d'accions poden ser les campanyes de 2x1, campanyes virals o de màrqueting directe. A nivell de màrqueting directe és una manera de personalitzar la campanya, que es pot fer pels mitjans tradicionals o també per mitjans *online*. És un tipus de campanya en la qual no es paguen mitjans, ni *mass-media* ni premsa ni google *adwords*. Sol ser el complement de campanyes en mitjans de comunicació massius o tradicionals denominades les ATL. En els models de comunicació personal, la retroalimentació-resposta, reacció de l'audiència o *feedback* és instantània. En canvi, amb la comunicació massiva, no hi ha aquesta immediatesa. Els mitjans BTL no només agiliten la resposta, sinó que fan més mesurable l'efectivitat de la publicitat.

L'ús d'una estratègia *below the line* se centra a utilitzar mitjans no convencionals, que es caracteritzen per ser menys massius i més directes. Alguns d'ells són: les relacions públiques, internet, màrqueting directe, promocions, etc.

Sergio Zyman, exdirector de màrqueting de Coca-Cola, declarava el 2002: "la publicitat tal com la coneixem ha mort"<sup>85</sup>.

### Embrace the line

Aquesta denominació (literalment: abraça la línia) va ser popularitzada per Martín Bueno i Joe Wiseman en l'agència de publicitat JWT a Nova York, i fa referència a les accions de màrqueting que porten una part interactiva i que inclouen estratègies tant ATL com BTL. *BTL, experiències de marca* és un dels primers i pocs llibres que s'han escrit sobre BTL, en el qual el lector podrà trobar definicions i casos de Llatinoamèrica en la matèria. El llibre va ser escrit per Geovanna Nassar, a Colòmbia.

### Disseny i continguts

Com dèiem a l'apartat de comunicació corporativa, una marca forta, a més de tenir un bon producte, oferir un bon servei i tenir capacitat creativa, ha de tenir un alt nivell d'identitat visual.

Identitat visual que la publicitat, si és creativa, potenciarà en tots els àmbits tenint molt present la repercussió a la xarxa.

A través de la publicitat, no en exclusiva, es transmeten els missatges als consumidors.

---

<sup>85</sup> Citat per Salmon a *Storetelling*, pàg. 47.

Convé diferenciar entre producció, creativitat i pla de mitjans:

- La producció materialitza els missatges.
- La creativitat és la cara de la campanya o acció.
- El pla de mitjans és la proposta de selecció de mitjans per difondre el missatge.

L'elaboració dels continguts ha de concentrar-se en com explicar millor la idea o missatge, ja sigui el format d'un guió de vídeo, un text de tríptic o l'estructura d'una presentació. Han de ser continguts creïbles, originals i ajustats a l'estratègia de comunicació definida.

La imatge i el disseny (comunicació visual, logos, diagrames conceptuals, maquetació...) s'han de concentrar en la forma de representar o codificar el missatge mitjançant imatges per poder impactar i diferenciar-se d'altres campanyes o informacions que hi hagi al mercat. L'estratègia de mitjans i la creativa s'han d'integrar.

### **L'agència de publicitat**

Per poder gestionar una contractació publicitària és necessari el disseny d'un brífung que defineixi les necessitats a nivell comunicatiu que es contractaran i permeti a l'empresa adjudicatària abordar el projecte tot assegurant el compliment de les necessitats marcades prèviament. Tots els autors coincideixen en valorar la importància del brífung: "és un element molt important ja que indica a l'agència quina necessitat vol cobrir el client amb els serveis d'aquesta"<sup>86</sup>.

El brífung de comunicació, que servirà per a l'elaboració dels plec de contractació, ha de contenir, si més no, especificacions sobre la informació:

1. Presentació breu sobre el projecte que es comunicarà i informació d'interès que pugui ser d'utilitat a l'empresa adjudicatària per al disseny i desenvolupament de la campanya de comunicació.
2. Definició dels objectius que es volen aconseguir amb la posada en marxa de la campanya.
3. Idees generals sobre el missatge que es vol traslladar.
4. Definició general del públic objectiu al qual es vol dirigir la comunicació<sup>5</sup>.
5. Imperatius legals: qualsevol informació que s'ha de complir.
6. Pressupost per a la realització de la campanya.

---

<sup>86</sup> La importància del "Briefing" <http://immafolch.wordpress.com/2006/10/02/12/>

## 7. *Timing*: període de temps en què s'ha de desenvolupar la campanya.

Aquesta informació defineix els aspectes generals i bàsics que qualsevol empresa necessita conèixer per poder desenvolupar una campanya de comunicació.

Hi ha diferents definicions de brífig, totes solen ser encertades, però en aquest cas estem parlant del brífig que cal fer a l'agència de publicitat per iniciar una campanya. En aquest sentit, la definició que prenem és la següent: “Es el documento a través del cual la empresa anunciante transmite a la agencia todos los datos, referidos a diversas áreas de interés, que van a ser necesarios para que los profesionales de las agencias conozcan el problema en cuestión, y puedan, con esa información, tomar las decisiones necesarias para su solución<sup>87</sup>”.

### Quins canals i mitjans utilitzar?

És vital adequar el mitjà i les eines al missatge i a les persones. El pla de mitjans defineix els suports o els mitjans amb els quals es pretén traslladar el missatge, la freqüència i el tipus de difusió (immediata o gradual) de la comunicació.

Per seleccionar on i com es transmet el missatge cal conèixer:

- ✓ Quines eines utilitzen els nostres públics per informar-se?
- ✓ És necessari recórrer a mitjans massius?
- ✓ Quin és el mitjà líder en el seu entorn?
- ✓ Quin tiratge i difusió té?
- ✓ On és la influència?
- ✓ Amb mitjans més específics arribem a qui ens interessa?
- ✓ N'hi ha prou amb els mitjans regionals?

La resposta a aquestes preguntes definirà quins mitjans utilitzar per desenvolupar el pla de comunicació.

### Planificació, eficàcia i test

#### *Planificació de la campanya de publicitat*

Sempre que haguem de fer la planificació d'una campanya de publicitat, haurem de tenir en compte quatre fases.

##### a) Primera fase. Anàlisi de la situació

L'objectiu compilar tota la informació necessària per detectar i comprendre el problema de màrqueting en conjunt i extreure els objectius de comunicació.

---

<sup>87</sup> FERNÁNDEZ POYATOS, Lola. *La estrategia en publicidad*.

- Recopilar els fets
  - La història i l'estructura de l'empresa
  - El producte, les característiques, valor, utilitat, preu, etc.
  - La producció i les vendes
  - El mercat i la seva evolució
  - El públic consumidor
  - La distribució
  - La publicitat
- Anàlisi dels fets
- Les conclusions

#### b) Segona fase. Establiment de l'estratègia publicitària

En aquesta fase elaborarem el plantejament de l'estratègia publicitària.

Hem de definir el objectius de la campanya de publicitat. Definir l'objectiu publicitari suposa, en primer lloc, situar la publicitat dins de la comunicació i aquesta dins del màrqueting.

I definirem també el públic objectiu (target): en funció del destinatari farem servir un to, un missatge, etc., i hi adequarem els mitjans en què han d'aparèixer els anuncis.

#### c) Tercera fase. Preparació del pla creatiu

Tot el treball d'anàlisi i reflexió per dissenyar una estratègia a adoptar en la campanya de publicitat que emprendrem ha de conduir a unes idees clau, a una instrucció concreta per als tècnics que hauran de preparar la campanya. Els tècnics necessiten saber amb precisió què han de dir i a qui ho han de dir. En això consisteix la preparació del pla creatiu, és el que hem de comunicar a un grup determinat de consumidors.

#### d) L'estratègia de tècniques i mitjans

Qualsevol problema de comunicació comercial comporta l'ús d'una sèrie de tècniques i de mitjans, que cal seleccionar i dosificar. Per poder triar la millor estratègia cal tenir en compte tres sèries de problemes:

- L'elecció de l'eix publicitari
- L'estratègia de tècniques
- L'estratègia de mitjans

#### *El concepte d'eficàcia publicitària*

En sentit general, l'eficàcia d'una actuació representa l'assoliment d'alguna cosa desitjada i perseguida amb aquesta actuació. D'aquesta manera, l'actuació publicitària serà eficaç quan s'assoleixin els objectius publicitaris establerts.

Habitualment s'entén el rendiment de la publicitat com l'efecte que la publicitat té sobre les vendes o sobre el comportament del consumidor. Tanmateix, la mesura d'aquest rendiment no és fàcil, ja que no sempre es pot aïllar l'efecte que la publicitat té del dels diferents factors que també influeixen en les vendes o en el comportament del consumidor.

### *Les formes d'eficàcia publicitària*

#### a) Eficàcia del missatge

La creació del missatge publicitari és fonamental per a l'anunciant. És a través de l'anunci on l'anunciant pot incorporar la seva experiència i saber fer amb més profit per a l'assoliment dels seus fins.

#### b) Eficàcia de la planificació de mitjans

La planificació de mitjans representa el procés de preparació de les decisions relacionades amb la selecció de mitjans i suports, així com amb la distribució dels recursos disponibles per contribuir a l'assoliment dels objectius comercials.

#### c) Eficàcia global de la campanya

La campanya publicitària està formada per un o diversos missatges, distribuïts en diferents mitjans utilitzat i amb una freqüència determinada. L'eficàcia global de la campanya publicitària dependrà, entre d'altres coses, de la idoneïtat dels missatges i de la seva planificació de mitjans.

### *El pre-test publicitari*

El pre-test publicitari és la prova a la qual es pot sotmetre un missatge publicitari, des de la concepció fins a la difusió en el mitjà escollit, a fi de poder avaluar la seva idoneïtat per assolir els objectius perseguits. Com més s'aproximin a la realitat les condicions en què s'efectua el pre-test, més vàlids en seran els resultats.

### *Objectius del pre-test publicitari*

L'objectiu genèric del pre-test publicitari és contrastar l'eficàcia del missatge publicitari abans de la seva difusió en els mitjans elegits.

En aquest sentit, és important:

- Triar entre diversos missatges alternatius.
- Determinar el grau de comprensió del missatge.
- Comparar diversos conceptes o eixos de comunicació.
- Determinar l'associació del missatge al producte, marca o anunciant.
- Determinar els aspectes positius i negatius de la comunicació

## *Tipus de pre-test publicitaris*

### a) Segons el moment de la seva realització

- *El test del concepte*: es realitza sobre la idea o proposició que el missatge pot contenir. El seu objectiu principal és provar que la idea, abans de procedir al seu desenvolupament creatiu, pot ser prou vàlida i acceptada pel públic.
- El test d'expressions creatives o test de primeres reaccions: és el que es realitza quan la idea ha estat acceptada i s'han desenvolupat algunes fases creatives, encara que no estiguin totalment acabades. El seu objectiu és comprovar que és capaç de transmetre amb claredat i força la intencionalitat de l'anunciant.
- El test de l'anunci acabat: s'efectua sobre una producció totalment acabada del missatge, de manera que si els resultats de la prova fossin bons, l'anunci es transmetria tal com va ser presentat per a la seva prova.

### b) Segons tècniques qualitatives

Aquest tipus de tècniques tracta de recollir els sentiments interns de les persones sobre la percepció global o parcial dels missatges publicitaris i les connotacions que els mitjans poden suscitar. Normalment s'utilitzen per:

- Avaluar conceptes.
- Determinar els aspectes positius i negatius de la comunicació.
- Avaluar la credibilitat del missatge.
- Determinar l'interès del missatge.
- Establir associacions diverses entre el contingut del missatge, el producte, la marca o l'empresa.
- Determinar les evolucions que el missatge suscita.

### c) Segons tècniques quantitatives

Amb aquestes tècniques es tracta d'obtenir informació sobre els aspectes específics de la percepció dels missatges publicitaris, a través d'un qüestionari d'aplicació personal o col·lectiva. Les variables que normalment es busca determinar són:

- Memorització del missatge
- Credibilitat del missatge
- Comprensió del missatge
- Agradabilitat del missatge
- Actituds cap al missatge
- Preferència entre diversos missatges
- Opinions diverses sobre el missatge

## *Metodologia per realitzar pre-tests publicitaris*

### a) Determinació de les variables a mesurar

- *El record immediat*: representa la capacitat d'un anunci perquè el seu contingut bàsic sigui recordat després de poc temps d'haver-lo escoltat (aproximadament, trenta minuts).
- *El record a curt termini*: representa la capacitat d'un anunci per ser recordat al cap d'una setmana d'haver-lo vist o escoltat.
- *La credibilitat del contingut del missatge*: representa la capacitat d'un missatge perquè el seu contingut sigui acceptat.
- La comprensió del missatge: representa la capacitat d'assimilació del missatge.
- La identificació del producte o marca: representa la capacitat del missatge perquè el públic objectiu el pugui associar amb un producte o marca determinat.
- La preferència general: representa el nivell de grat que un anunci suscita en el públic objectiu.

### b) Recollida d'informació

S'han de presentar els anuncis a comparar a una mostra de persones pertanyents al públic objectiu, perquè expressin les seves impressions i valoracions.

### c) Avaluació de resultats

En aquesta fase es procedeix a avaluar cada un dels anuncis provats, a través de la fórmula triada pels experts en estudis de mercats.

## *Els mitjans i suports publicitaris*

Els mitjans publicitaris són els diferents canals de comunicació a través dels quals es poden transmetre els missatges publicitaris.

Entenem per suport publicitari tot tipus de vehicle capaç de servir per transmetre un missatge publicitari. En altres termes, els suports publicitaris són els diferents subcanals de comunicació publicitària que poden existir dins d'un mateix mitjà.

### Mitjà: la premsa

La premsa com a tal és un mitjà. Per al tipus de centre o entitat que analitzem pot ser convenient en suports especialitzats o en campanyes de difusió d'un



àmbit territorial determinat (premsa comarcal) o en campanyes de difusió massiva.

Té diversos suports:

- ✓ Diaris
- ✓ Revistes
- ✓ Publicacions periòdiques gratuïtes

Pot presentar diverses formes:

- ✓ Comunicats o remesos
- ✓ Anuncis comercials, generals, reclams
- ✓ Encartaments
- ✓ Classificats (per paraules o esqueles)
- ✓ Desplegables

Característiques dels diaris:

- ✓ Selectivitat geogràfica: amb caràcter local, regional i nacional
- ✓ Flexibilitat d'espai i temps: permeten col·locar la publicitat en qualsevol pàgina i amb diferents grandàries. Alhora, faciliten la contractació dels anuncis amb poca antelació.
- ✓ Baix cost d'adquisició.
- ✓ Ampliació dels lectors: una gran quantitat d'exemplars dels diaris són llegits per altres persones a més dels seus compradors.
- ✓ Permanència reduïda: normalment, la vida de qualsevol exemplar d'un diari és de poques hores.
- ✓ Qualitat reduïda en comparació amb les revistes.

Característiques de les revistes:

- ✓ Selectivitat demogràfica
- ✓ Ampliació dels lectors
- ✓ Qualitat de suport
- ✓ Permanència
- ✓ Flexibilitat
- ✓ Reduïda selectivitat geogràfica

Mitjà: la ràdio

Té diversos suports:

- ✓ Emissores
- ✓ Cadenes
- ✓ Formes
- ✓ Paraules
- ✓ Falques
- ✓ Programes

Presenta les següents característiques:

- ✓ Flexibilitat de temps i espai
- ✓ Selectivitat geogràfica
- ✓ Audiència important fora de la llar
- ✓ Facilitat per a la repetició de missatges
- ✓ Fugacitat dels missatges
- ✓ Manca de suport visual

#### Mitjà: la televisió

És un mitjà assequible als centres o entitats excepte en l'àmbit local. És adequat quan la campanya s'adreça a un públic molt general.

Té diversos suports:

- ✓ Cadascuna de les diferents emissores i canals existents

Pot presentar diverses formes:

- ✓ Espots
- ✓ Publireportatge
- ✓ Programes

Presenta les següents característiques:

- ✓ Naturalesa audiovisual
- ✓ Selectivitat geogràfica
- ✓ Gran penetració: la majoria de llars disposen almenys d'un aparell.
- ✓ Fugacitat dels missatges
- ✓ Cost absolut elevat

#### Mitjà: la publicitat directa

Té diversos suports:

- ✓ Cartes
- ✓ Targetes postals
- ✓ Fullets i catàlegs
- ✓ Desplegables
- ✓ Formes mixtes

Pot presentar diverses formes:

- ✓ Dirigida al domicili de les persones
- ✓ Dirigida al lloc de treball de les persones

Presenta les següents característiques:

- ✓ Selectivitat geogràfica i demogràfica

- ✓ Flexibilitat d'espai, colors, contingut, temps...
- ✓ Permanència
- ✓ Economia
- ✓ Impacte
- ✓ Necessitat de disposar d'un base de dades

### *Campanyes de publicitat a internet*

El que canvia a internet és la forma de fer la publicitat.

#### Publicitat en cercadors

Les campanyes de publicitat en cercadors consisteixen en la introducció d'anuncis patrocinats en els principals cercadors d'Internet. Els anuncis patrocinats que conformen una campanya de publicitat en cercadors (per exemple a Google), avui en dia s'han alçat com la principal i més efectiva forma de publicitat. Tenen una visibilitat superior, increment de visibilitat, que es tradueix instantàniament en l'augment del nombre de visites de la nostra pàgina. Per tant es tracta d'una publicitat "efectiva i ràpida", evitant esperes com les que es poden produir en serveis alternatius com el "posicionament web", que requerirà un període mínim de 3 mesos per mostrar resultats.

Les campanyes de publicitat en cercadors permetrà mostrar el seu anunci per tants criteris de cerca (paraules clau) com es desitgi, opció que és inviable a través d'altres serveis de promoció com "l'alta en cercadors" o el "posicionament web".

#### Posicionament web

El posicionament web ofert consisteix a aconseguir que un lloc web aparegui llistat en les primeres posicions dels cercadors,

Són moltes les definicions de posicionament web: optimització per als motors de cerca (traducció de l'original anglès SEO, Search Engine Optimization), posicionament natural, posicionament orgànic... Sigui quina sigui la definició, el procés és el mateix: el posicionament web consisteix en l'optimització exhaustiva del codi font de la web, etiquetes meta-tags, títols, alt d'imatges..., i creació i optimització d'una xarxa d'enllaços de qualitat que referenciïn el situat a posicionar (enllaços des de webs temàticament afins, directoris verticals, no un simple intercanvi d'enllaços).

En definitiva, es tracta d'optimitzar i millorar tots aquells paràmetres, que els cercadors i especialment Google tenen en compte, per atribuir més o menys prioritat a un lloc web als resultats de cerca.

Qualsevol usuari d'un cercador comença a obtenir informació prement sobre les primeres adreces que ens mostra el llistat de resultats, i anirà avançant en funció de si troba la informació que necessita o no. El 95% d'usuaris dels cercadors aconseguen trobar la informació que necessiten abans dels 40 primers resultats d'un cercador. Per això es produeix un brusc descens de

visites als webs ubicats en posicions inferiors. Aquest descens pot significar una existència nul·la si la nostra web es troba aproximadament més enllà de la posició 150, posició a partir de la qual, en la majoria dels casos, un usuari d'un cercador no arribarà mai perquè, segurament, abans ja haurà trobat el que buscava.

Per tant, la posició d'una web en un cercador és directament proporcional al nombre de visites i, per tant, de potencials clients que pugui tenir, arribant fins i tot a tenir una importància decisiva en l'èxit d'un projecte a internet.

Funcionament campanyes en cercadors: Inclusió de les paraules clau triades pel client. Aquestes seran les paraules que activen la publicació de l'anunci quan qualsevol usuari dels cercadors seleccionats les utilitzi per realitzar les seves cerques.

### E-mail màrqueting

Utilització del correu electrònic com a eina de comunicació directa i personalitzada amb l'usuari. Aquest mitjà de comunicació està desbancant el fax i el correu postal, com a altres formes de comunicació. En part a causa del baix cost de la comunicació, que no depèn de la distància ni del nombre de destinataris/es, de la rapidesa, la possibilitat d'adjuntar fitxers, així com les diferents tècniques que ofereix com ara la possibilitat d'enciptació.

### Anuncis

Una altra forma de publicitat en diferents pàgines web és a través de banners o anuncis publicitaris a internet, finestres emergents o *pop ups*, botons..., que apareixen quan l'usuari/a consulta altres pàgines i continguts web.

### *Avaluació dels resultats de la inversió publicitària*

Una vegada difosa la campanya, resta comprovar si ha funcionat. En alguns països, els anunciants dediquen gairebé el mateix temps i el mateix esforç a esbrinar si una campanya ha assolit els seus objectius que a crear-la, i no és estrany si es pensa en les enormes sumes en joc i en l'absència de qualsevol resultat palpable, almenys a curt termini.

Mesurar l'eficàcia d'una campanya, d'un anunci i de la publicitat en si mateixa comporta avaluar el grau en què s'han acomplert els objectius que se li van assignar prèviament, i en funció dels quals va ser construïda o elaborada. Això implica que qualsevol intent de mesurar l'eficàcia ha de començar per un coneixement dels objectius pretesos amb la publicitat i de la manera concreta en què s'ha construït el missatge per aconseguir-los. I això no només per a la marca protagonista, sinó també per a la competència, cosa que ens porta necessàriament a una anàlisi prèvia de la seva publicitat, els seus continguts i els elements escollits per significar-la.

D'altra banda, tot seguiment de l'eficàcia publicitària implica un procés continuat, en què predomina la permanent adaptació a les condicions

imposades pel mercat, en la voluntat de mantenir el posicionament elegit o de modificar-lo de la forma més rendible. El principi subjacent de la metodologia de la investigació de mercats és que és possible esbrinar el que ha fet o probablement farà molta gent a partir del comportament d'unes poques persones. La clau rau en la selecció de la mostra, que ha de ser representativa del mercat destinatari, en punts tan importants com l'edat, el sexe, el grup social o la conducta de compra. La grandària de la mostra també compta.

### *El post-test de campanya*

El post-test publicitari és el control que pot realitzar-se sobre el missatge publicitari en finalitzar la campanya, o durant la seva realització, a fi de poder avaluar l'assoliment dels objectius perseguits.

Normalment serveix per determinar:

- ✓ La penetració aconseguida pel missatge publicitari en termes de notorietat de la marca i del producte.
- ✓ El seu reconeixement o record.
- ✓ La modificació en les actituds cap a la marca o entitat.
- ✓ L'increment de vendes imputable a la campanya realitzada.

Igual com succeeix amb el pre-test, el post-test publicitari s'ha de realitzar amb persones pertanyents a la població objectiu de l'anunciant. Només d'aquesta forma els resultats del control podran tenir sentit. La realització d'un post-test publicitari no s'oposa a l'existència prèvia d'un pre-test, ja que tots dos controls poden complementar-se.

#### a) El concepte de penetració del missatge publicitari:

L'eficàcia de la publicitat es mesura generalment avaluant el grau de penetració del missatge publicitari en el públic objectiu escollit. Sovint es comet l'equivocació de pensar que l'eficàcia de la publicitat es mesura en termes de vendes.

Això és erroni ja que en la comercialització d'un producte intervenen un conjunt d'elements, dels qual la publicitat no és més que una part. Si bé el volum de vendes depèn de la publicitat, es veu afectat també pels altres elements del màrqueting i per la seva més o menys encertada dosificació.

#### b) El concepte de reconeixement o record:

Es basen en aquest concepte tots aquells estudis que tracten d'establir una relació entre la freqüència d'exposició i distribució de les exposicions al llarg del temps, amb el record de la publicitat.

Poden distingir dos tipus de record:

- ✓ El record espontani: es aquell que permet a les persones esmentar o descriure sense cap tipus d'ajuda un determinat anunci.

- ✓ El record ajudat: És aquell que té lloc com a conseqüència de determinades referències que es fan a les persones col·laboradores, per tal de conèixer el record d'un anunci determinat o descripció del mateix.

### *Tipus de post-tests publicitaris*

#### a) Post-test publicitaris basats en el reconeixement o record:

El test de record després de vint-i-quatre hores, especialment pensat per a la publicitat en televisió, es realitza quan un nou anunci apareix per primera vegada. L'endemà d'aquesta primera posada en antena, es contacta amb una mostra del públic objectiu que hagi estat davant de la televisió durant l'emissió del bloc d'anuncis en què apareixia aquest anunci, i se li pregunta el que en recorden.

En general, se'ls pregunta:

- Quins anuncis recorden haver vist en el bloc en qüestió. El percentatge de públic que ens digui espontàniament la nostra marca ens dóna l'anomenat record de marca espontani.
- Als qui no hagin recordat la nostra marca, se'ls pregunta si recorden algun anunci, per exemple, de detergents si aquest és el nostre producte. Davant d'aquest estímul hi haurà un percentatge de la mostra que recordi la nostra marca. Això ens dóna l'anomenat record de marca suggerint el tipus de producte.
- A la resta de persones de la mostra, se'ls pregunta directament si recorden un anunci de la nostra marca. El percentatge que contesti que sí ens dóna l'anomenat record de marca indicada.

#### b) Post-tests publicitaris basats en la modificació de les actituds cap a la marca o entitat

Aquest tipus de post-test requereix el coneixement previ de les actituds de les persones cap a una determinada marca o entitat, generalment expressada en relació amb altres competidores, cosa que equival, en molts casos, al coneixement de la imatge i el posicionament de les marques i entitats. Una vegada que la campanya publicitària ha acabat, cal conèixer les actituds del públic objectiu cap a la marca o entitat anunciada, actituds que, comparades amb les existents abans de la realització de la campanya, permetran avaluar la seva eficàcia.

#### c) Els post-tests publicitaris basats en les vendes:

Aquests post-tests tenen el seu fonament en l'increment de vendes que pot generar la campanya publicitària. Com assenyalàvem anteriorment, establir una relació exacta entre les vendes i la publicitat és realment difícil, ja que són moltes les variables que poden influir la venda simultàniament a la publicitat. No obstant això, es fan tests, i el mètode més habitual per establir la influència

de la publicitat en les vendes és experimentar en dues zones geogràfiques controlades.

### *Disseny dels missatges*

#### Missatges, mitjans i materials de suport

- Missatge: és la formulació d'una idea o concepte a ser transmès a una audiència.
- Mitjans: són els canals de comunicació a través dels quals es transmeten els missatges.
- Materials de suport: són els recursos utilitzats per a la transmissió dels missatges (exemples: manuals, cartells, vídeos, pel·lícules).

En l'elaboració del missatge, les primeres preguntes que s'han de formular són:

- Quines paraules s'haurien d'utilitzar?
- En quin ordre?

En la selecció dels mitjans:

- Quin tipus de mitjans?
- Quina és la combinació òptima de mitjans per a aquesta situació?

En el desenvolupament de materials de suport:

- Quin tipus de material?
- Quines imatges cal fer servir?
- Quins colors?
- Quin sistema de so?

Aquestes preguntes estan íntimament relacionades entre si. El contingut del missatge influeix en l'elecció dels mitjans i els materials de suport. Aquests, al seu torn, influeixen en la forma com es formula el missatge. Els resultats de l'assaig previ poden indicar que s'ha de fer una altra selecció de mitjans. Això és de gran importància, ja que la selecció dels materials de suport depèn dels mitjans seleccionats.

### *Com assegurar que els missatges siguin coherents?*

#### Coherència amb els objectius

Tots els missatges han de ser coherents amb els canvis de conducta plantejats en els objectius. A la pràctica, els objectius específics d'una intervenció de comunicació determinen els missatges que s'han de desenvolupar.

Els missatges haurien de ser coherents. Massa sovint una mateixa audiència no rep només un missatge, sinó diversos a la vegada.



Si no hi ha unitat d'esforç entre les institucions, el públic pot rebre missatges contradictoris i probablement no sabrà quin és el missatge que ha de seguir. Si aquesta situació no canvia, no és possible esperar que s'aconsegueixi algun canvi de conducta.

### Com dissenyar missatges persuasius?

Els missatges ben dissenyats arriben a l'audiència a la qual s'adrecen. Encara que no hi ha una fórmula única per al disseny d'un missatge, hi ha diverses guies útils, com la que es presenta a continuació.

Guia per dissenyar un missatge:

1. Ha de ser breu i senzill, que inclogui poques idees clau.
2. Ha de donar informació fiable, completa.
3. Cal repetir la idea diverses vegades.
4. Recomaneu un canvi precís de conducta.
5. Ha de mostrar la relació entre el problema i la conducta recomanada.
6. Cal emprar un "eslògan" o consigna.
7. Assegureu-vos que el missatge sigui presentat per una font fiable (segons la percepció del grup objectiu).
8. Presenteu els fets d'una manera directa.
9. Utilitzeu sempre expressions positives.
10. Utilitzeu l'humor sense ser ofensiu amb ningú.

### Com augmentar el potencial dels missatges per fer-los més efectius

L'efectivitat d'un missatge és certament estimulada per la seva forma. Aquest concepte ha estat utilitzat àmpliament per la publicitat comercial, de manera que els anuncis actuals no solen ser una mera descripció de les qualitats del producte.

Com podem incrementar la força de persuasió d'un missatge transmès mitjançant imatges (missatge simbòlic)?

Els anuncis comercials, i en menor grau la comunicació dels serveis públics, utilitzen diversos procediments.

## Internet

### Les TIC, Tecnologies de la informació i de la comunicació

“Les tecnologies de la informació i la comunicació no són cap panacea ni fórmula màgica, però poden millorar la vida de tots els habitants del planeta. Disposem d'eines per a arribar als Objectius de Desenvolupament del Mil·lenni, d'instruments que faran avançar la causa de la llibertat i la democràcia, i dels mitjans necessaris per a propagar els coneixements i facilitar la comprensió mútua” (Kofi Annan, secretari general de l'ONU, discurs inaugural de la primera fase de la WSIS, Ginebra 2003)<sup>88</sup>.

Les tecnologies de la informació i de la comunicació, a més de designar el sector d'aquesta activitat econòmica, agrupen els elements i les tècniques emprades en el tractament i la transmissió de les informacions, fonamentalment d'informàtica, internet i telecomunicacions.

A una gran velocitat, les TIC han passat a formar part de la quotidianitat de les societats desenvolupades. Avui en dia, ningú no es pot sorprendre d'estar informat minut a minut, comunicar-se amb gent de l'altra punta del món, veure el vídeo d'una cançó, treballar en equip sense ser en un mateix lloc, disposar de tota la informació personal en un núvol, etc.

Les TIC han irromput a les nostres vides amb tanta força que han esdevingut tot un fenomen. Segons els darrers estudis, l'ús que en fem continuarà creixent i les noves formes d'interacció en aquestes plataformes generaran cada vegada més terminologia pròpia.

Els nous hàbits en la manera de relacionar-nos i expressar-nos han canviat els paradigmes associats a la comunicació i ja tenen molta influència en els plans de negoci de les empreses, la manera de fer política, l'acció i organització ciutadana, el periodisme, la gestió del coneixement, la selecció de personal, etc. Avui en dia, a més, aquesta transformació global s'ha vist accentuada per la integració en els dispositius electrònics (telèfons intel·ligents i tauletes).

Així, es descriu un entorn nou on prenen protagonisme, d'una banda, els formats digitals, que permeten a les organitzacions arribar a públics molt més amplis, i, d'altra, la interactivitat. Així, els nous mitjans no s'orienten només a publicitar els resultats obtinguts, sinó també a garantir una implicació més gran de tots els públics. I per tal d'establir un procés encara més participatiu, les TIC incorporen eines en la política de comunicació interna (intranet, newsletter, etc.) que faciliten la implicació del personal en la missió de la institució.

L'aparició de les TIC ofereix la possibilitat d'augmentar el nombre de contactes, de personalitzar-los, de fer-los més extensos, d'arribar a públics molt més amplis i de millorar la periodicitat. Així mateix, facilita l'edició en diverses llengües en formats digitals i fa possible organitzar activitats en línia que permetin la participació i activitats de promoció a públics determinats amb una

---

<sup>88</sup> Cumbre mundial sobre la sociedad de la información. Ginebra 2001 <http://www.itu.int/wsis/geneva/index-es.html>

agilitat inabastable amb els processos tradicionals, entre altres coses. I tot plegat a un cost molt més reduït del que tenien els mitjans tradicionals, o del que tindrien si per assolir els mateixos objectius s'utilitzessin les tècniques tradicionals.

La irrupció de les tecnologies de la informació ha creat nous medis d'informació, nous llenguatges i noves formes de comunicar-se. Les noves tecnologies han conformat una separació entre els usuaris de les noves tecnologies i els que no les utilitzen. Es parla de l'emigració/immigració digital: “todos somos emigrantes de una nueva economía regulada por las dinámicas tecnológicas” (Vilches, L., 2001)

“Un analfabeto será aquel que no sepa dónde ir a buscar la información que requiere en un momento dado para resolver una problemática concreta. La persona formada no lo será a base de conocimientos inamovibles que posea en su mente, sino en función de sus capacidades para conocer lo que precise en cada momento”, Alvin Toffler.<sup>89</sup>

Les noves tecnologies de la informació i la comunicació influeixen notablement en els processos de creació i canvi dels corrents d'opinió pública. Aparells tan habituals com la televisió, el mòbil i l'ordinador, a més de la ràdio, estan constantment transmetent missatges, intentant portar al seu terreny els oients, telespectadors o usuaris d'aquests mitjans. A través de missatges de text, correus electrònics, blocs i altres espais dins d'internet, les persones es deixen influir gairebé sense ser-ne conscients, afirmant que creuen una determinada versió perquè “ho han dit els mitjans” o “ve a internet”. Els mitjans i la xarxa en general són la font de la veritat per a molts ciutadans, que no saben que també s'hi menteix i s'hi manipula per una confusió entre el canal de comunicació –o emissor de la informació– i aquell que ha generat el missatge –que sovint és elidit o no és prou explícit. Depenent de l'edat, l'estatus social, el nivell d'educació i d'estudis, així com del tipus de vida, de treball i de costums, les TIC tenen un major o menor impacte, es dona més un tipus d'opinió o una altra així com diferents formes de canviar-la.

## El bloc

Segons la wikipèdia un blog és un lloc web que recopila textos o articles d'un o diversos autors, ordenats cronològicament del més recent al més antic.

El blog surt el 1.997 però es difon i millora quan Google adquireix l'eina Blogger, i hi incorpora funcions com RSS, comentaris i categories. Des d'aleshores ha anat introduint canvis i millores que avui el converteixen en una eina eficaç de comunicació.

Poder deixar-hi comentaris dels lectors aporta idees i coneixements i les etiquetes permeten classificar els continguts. Alguns blogs també incorporen, a més de fotografies, embeds (etiquetes per inserir-hi vídeo), el blogroll

---

<sup>89</sup> TOFFLER, Alvin. *La tercera ola*

(col·lecció d'enllaços que solen estar en un lateral) i trackbacks (enllaç invers) i la sindicació de continguts a través de l'RSS.

El blog presenta diversos avantatges per a les empreses i organitzacions: facilitat d'edició, cost molt baix, estructuració per ordre cronològic, permet la participació via comentaris i privilegia el contingut.

“Les converses del blog no estan només en el propi blog sinó en la interrelació per crear xarxes amb altres blogs o altres mitjans. El blog és un creador de comunitats. En el món digital el més important és ser referència. I com més present hi ets i amb més enllaços, més referència ets”<sup>90</sup>.

Avui el blog és utilitzat amb moltes funcionalitats sobre tot com a pàgines web, són senzilles d'editar, no cal professionals molt especialitzats, sobretot s'ha fet molt popular amb l'eina wordpress<sup>91</sup> gratuïta en les funcions més bàsiques. És important ressaltar la disponibilitat d'aquesta eina, per un servei de comunicació ja que com a eina d'una activitat, per el Gabinet de premsa online, etc. no cal disposar d'experts informàtics i resol molt adequadament la presentació en xarxa d'activitats i accions comunicatives.

## La web 2.0

Sota el concepte web 2.0, que es comença a aplicar el 2004, s'aplega un conjunt de portals, aplicacions i recursos d'Internet que faciliten la participació de les persones. Aquestes eines permeten una comunicació directa i una relació bidireccional amb els usuaris. La web de dades es converteix en la web de les persones. Els experts consideren que ajuden decisivament a crear un context i una identitat compartida visual.

Avui ja és treballa en la web 3.0, la web semàntica, la web de les bases de dades intel·ligents, on cadascú tindrà el control de la informació interrelacionada.

Fa pocs anys, ha aparegut un conjunt de serveis que permeten la creació de comunitats virtuals que apleguen persones amb interessos comuns. Per exemple, flick, slideshare o issuu permeten que els usuaris comparteixin i emmagatzemin informació d'alguna mena (fotografies, bookmarks, etc.), i MySpace, Facebook, LinkedIn o Twitter permeten als usuaris crear perfils i tenir una llista d'amistats

## Twitter

Twitter és una plataforma de micromissatgeria que permet publicar missatges de text curts (fins a 140 caràcters) i conversar amb els altres usuaris per mitjà de navegadors web o a través de clients d'escriptori i de telefonia mòbil. La conversa és oberta a internet (encara que es poden protegir les converses d'un compte perquè només les puguin veure els seus seguidors), i s'hi construeixen xarxes socials a partir del seguiment dels usuaris que ens interessin.

---

<sup>90</sup> Article no publicat de Vicenç Partal

<sup>91</sup> <http://es.wordpress.org/>

És una eina idònia per comunicar nous serveis, per referenciar diverses informacions breus (d'agenda, emergències, noves publicacions...) i per retransmetre esdeveniments, però també és una eina per dialogar i col·laborar.

Pel que fa al text, cal que la informació sigui sintètica, rigorosa i concisa. Per això, és important adjuntar-hi un enllaç, si escau, ja que, d'aquesta manera, s'ofereix als usuaris la possibilitat d'ampliar-ne el contingut.

En el cas de retransmissió d'actes en directe (*live blogging*) a través de Twitter no és necessari que hi hagi associat cap enllaç, però és important sempre acompanyar el tuit de l'etiqueta que faci referència a l'acte.

Si s'ha de retransmetre un esdeveniment en directe amb regularitat, es recomana crear un canal des d'on publicar tuits.

D'aquesta manera evitarem col·lapsar el *timeline* dels seguidors. Des del Twitter principal s'anunciarà aquest nou canal, i s'hi faran retuits d'alguns dels missatges més interessants.

Els enllaços aporten valor afegit al tuit. Es poden escurçar mitjançant alguna aplicació com la bit.ly, incorporada a Tweetdeck, que permet comptabilitzar la mètrica del perfil de manera fàcil i àgil. Cal llegir bé els textos que s'enllacen i assegurar-se que la font és fiable.

### Continguts

És important establir uns canals interns de provisió de continguts i informar les unitats directives que hi ha aquesta eina per comunicar de forma immediata esdeveniments, novetats, consultes, emergències, etc.

Per mantenir la xarxa social de Twitter, hi ha d'haver activitat de manera continuada sense fer-ne un ús abusiu. En circumstàncies normals es considera que es poden fer d'1 a 10 tuits diaris, excepte quan es retransmeti un acte en directe, en què pot interessar de publicar-ne més perquè els usuaris puguin seguir les idees substantives de l'esdeveniment o s'informi sobre emergències, etc.

### Seguits (following) i seguidors (followers)

Cal procurar seguir persones i organitzacions relacionades amb l'estratègia de servei. La reputació d'una organització, entitat, empresa, etc., a Twitter també depèn del nombre d'usuaris que se segueixin. Hi ha d'haver un nombre equilibrat entre els seguidors i els usuaris a qui se segueixen. Altrament, es considera que s'està fent un mal ús de l'eina, ja que l'objectiu és compartir coneixement de manera bidireccional i crear xarxa social.

Els comptes de Twitter, pel seu caràcter públic, es poden integrar a altres espais mitjançant ginys (*widgets*), petites aplicacions que permeten integrar en una pàgina web informació externa, per fer-ne promoció.

## Facebook

Aquesta xarxa social és una plataforma per comunicar-nos i compartir, entre usuaris que coneixem, informació, fotografies, vídeos i enllaços. A més, els usuaris poden participar a les comunitats que els interessin. D'altra banda, hi ha un conjunt d'aplicacions que complementen les funcionalitats bàsiques de Facebook i que aporten un ventall nou de funcions, tant lúdiques com professionals.

Facebook és una de les xarxes socials més conegudes arreu del món i amb més usuaris actius. En aquest sentit, és una plataforma adient per adreçar informació a una audiència àmplia.

### Perfil

Tenen perfil les persones que, a títol individual, es donen d'alta a Facebook.

### Pàgina

Les pàgines són òptimes per a institucions, empreses o negocis, personatges públics, etc. Les gestionen un o diversos administradors. Facebook atribueix un caràcter diferencial a les organitzacions de tot tipus per distingir-les dels perfils personals.

### Pàgina oficial

Les pàgines oficials permeten a institucions, empreses o altres entitats crear el seu espai oficial dins de Facebook i així poder-se comunicar amb els seus seguidors.

### Grup

Els crea un usuari (creador) i les persones que s'hi afegeixen poden tenir rols diferents: administrador, vocal i membre. Els grups poden ser públics, privats o secrets i serveixen per formar xarxa al voltant d'un tema o un interès específic.

## Google+

És un servei de xarxa social que va llançar Google el juny de 2011. A diferència de Facebook integra altres serveis de Google com Youtube i el servei de correu electrònic gmail. Google ho defineix com una capa social més que no pas una xarxa social. La seva implantació ha estat molt ràpida perquè ja té més de cinc-cents milions d'usuaris.

## Youtube

És una plataforma que permet als usuaris publicar, veure i compartir vídeos. És idoni per difondre audiovisuals informatius o didàctics sobre l'activitat dels departaments.

Quan tothom pensava que el vídeo estava en franca agonia, Youtube ha popularitzat la imatge. La seva facilitat de difusió, i per tant de compartir, ha provocat excepcionals dades de visualitzacions. Cal destacar que una part d'aquests productes audiovisuals no sempre han estat realitzats per professionals.

Per als centres representa una eina de difusió a nivell comunicatiu de conferències i de difusió de projectes de recerca.

## Linkedin

És una plataforma d'interacció de professionals perquè intercanviïn experiències per millorar la seva praxi laboral. El portal permet crear grups d'interès al voltant d'iniciatives o projectes concrets, fer o respondre preguntes, publicar o buscar llocs de treball...

Els grups de Linkedin poden ser oberts o tancats, i s'hi accedeix per invitació. En qualsevol cas, la privacitat dels continguts del grup està garantida, ja que els grups no són indexables. Linkedin és una xarxa de persones i però és convenient que les organitzacions hi obrin un perfil perquè sinó es poden trobar que algú els hi ha creat.

## Flickr

És un lloc web utilitzat com a dipòsit de fotografies digitals i que també funciona com a xarxa social, creat el 2004 per Ludicorp, actualment pertany a Yahoo.

A Flickr es poden publicar fotografies d'actes institucionals, rodes de premsa, presentacions, etc., i es recomanable crear àlbums segons la temàtica.

Caldrà etiquetar amb paraules clau totes les imatges que s'afegeixin al compte de Flickr per optimitzar-ne la cerca.

Cal tenir controlats, així mateix, tots els drets de les imatges i citar-ne la font si cal.

## Slideshare

Aquesta eina permet publicar presentacions tipus power point, documents de text i PDF. Serveix per publicar determinades informacions de forma més esquemàtica: formació, gestions i activitats específiques d'un departament.

Permet pujar presentacions i afegir el títol, descripció i etiquetes, que després seran visibles des del web d'Slideshare.



La difusió dels materials publicats a Slideshare té lloc a altres xarxes socials, com Twitter i Facebook, amb la finalitat d'arribar a un nombre més gran d'usuaris..

## Delicious

Delicious és un servei de marcadors socials en línia, és a dir, un repositori d'URL de llocs web interessants o de documents de tota mena que estiguin publicats a la xarxa. Seguint el model dels anomenats *Preferits*, el llistat de llocs webs d'interès que s'emmagatzemen al navegador personal, Delicious proposa als usuaris compartir aquest material a la xarxa i ordenar-lo gràcies a l'ús d'etiquetes (*tags*) i piles d'etiquetes (*stacks*), que són molt útils perquè faciliten la cerca de materials per paraula clau dins del mateix portal.

## Avatar

Personatge virtual definit amb els trets individuals escollits per un internauta que representa en el ciberespai cadascun dels participants en una tertúlia.

## Eines per organitzar i compartir enllaços

Les fonts d'informació s'han diversificat. Cada vegada hi ha més emissors d'informació i cada vegada més les fonts que se segueixen defineixen la pròpia identitat digital. En aquest apartat veurem dos tipus d'eines: els lectors d'RSS, que permet organitzar totes les fonts que se segueixen i no perdre's entre tanta informació; i els marcadors socials, per compartir les fonts i consolidar la compartir la identitat digital<sup>92</sup>.

### Lectors d'RSS: Feedly

La seva característica essencial és que permet mantenir-nos informats dels temes que ens interessin i seguir d'una manera organitzada les fonts que ens agraden.

És un lector d'RSS. Permet subscriure's als webs i blogs que interessin i, cada vegada que s'hi publica un nou contingut, apareix ressaltat. Permet organitzar les subscripcions en carpetes, de manera es pot evitar el desordre informatiu i accedir als continguts fàcilment.

També permet seguir altres usuaris i veure els seus feeds sempre que els tinguin compartits. I altres usuaris et poden seguir a tu i, igualment, només veuran aquells elements que siguin compartits.

---

<sup>92</sup> RAMONEDA, M. Eines 2.0 per al treball col·laboratiu i l'exposició de resultats. Cibernàrium

### Marcadors socials: delicious

Té com a principal característica que ens permet tenir sempre a l'abast els nostres marcadors (els anomenats "Bookmarks" o "Favoritos") i compartir enllaços i fonts.

Delicious permet emmagatzemar i classificar (a partir de tags i carpetes) enllaços a internet, de manera que tindrem fàcil accés als nostres marcadors.

Com a serveis complementaris, permet descobrir enllaços interessants (classificats com a "popular" o "recent"), explorar a partir de tags, o buscar quins usuaris s'han guardat enllaços relacionats amb una URL concreta.

Respon al concepte "xarxa social", atès que facilita intercanviar informació i compartir enllaços fàcilment. Són els anomenats "marcadors socials".

- Permet definir els enllaços com a públics o privats.
- Permet crear xarxa: pots fer-te seguidor d'altres usuaris, i viceversa, o afegir usuaris a la teva xarxa (network) per tal de compartir enllaços més còmodament
- Funciona amb registre: cal crear-se un usuari a Yahoo!

### Customitzar URLS: bit.ly

La seva característica principal es que permet "retallar" una URL per promocionar-la a les xarxes socials. "Customitzar" una URL perquè sigui més fàcil de recordar i compartir.

Bit.ly és un dels molts serveis per a retallar URL. Però, si hi tenim un usuari hi trobarem altres avantatges:

- Permet emmagatzemar les URL retallades
- Permet customitzar-les: posar-hi un títol fàcil de recordar
- Les URL retallades tenen una pàgina associada amb diferents mètriques: número de clics, països, etc.
- Permet agrupar diferents enllaços en una URL (bundles) i els acompanya amb una descripció i una imatge. Pot ser útil per recomanar molts enllaços d'un determinat tema.

### **Criteris d'ús i principis inspiradors de les xarxes socials**

La proliferació de les xarxes socials i de tota mena de plataformes digitals fan necessari uns criteris d'ús i uns objectius, com ja explicàvem al principi d'aquest treball. Els centres tecnològics i les entitats de transferència de tecnologia han de copsar estils provinents de l'administració, com a centres de serveis, i també de l'empresa privada per posicionar-se en un món cada cop més competitiu.

Centrant-nos en l'àmbit professional, el marc actual de permanent connectivitat entre persones i la gestió de la informació generada fa possible l'aparició de formes d'intel·ligència col·lectiva que estan transformant les organitzacions. Els aparells mòbils afavoreixen l'accés a les xarxes socials i garanteixen la participació des de qualsevol lloc, i com més participació, més utilitats. És una evidència que les xarxes socials són una realitat palpable en la societat actual, sobretot per a les generacions més joves, que no conceben el món sense l'ús d'internet.

Per tant, si se segueixen uns criteris d'ús i es tenen clars els principis que han de guiar la presència a la xarxa –en aquest treball prenem com a referència la *Guia d'usos de les xarxes socials de la Generalitat*<sup>93</sup>– s'obre un camí cap a la millora, la innovació, la participació i la implicació de la ciutadania i tots els agents socials i polítics.

Les xarxes socials, que són un complement als canals de comunicació tradicional, presenten les següents característiques:

- Proporcionen respostes immediates i properes a usuaris amb unes mateixes necessitats o interessos, cosa que permet estalviar temps i recursos.
- Redirigeixen la gent cap al web corporatiu (o cap a un web que l'organització, l'entitat, etc., hagi considerat oportuna i fiable) per ampliar la informació.
- Faciliten la creació de xarxes temàtiques d'usuaris que, alhora, produeixen coneixement essencial perquè l'organització conegui els interessos i la informació que generen aquestes xarxes i els pugui tenir en compte.
- Amplien l'abast a noves i diverses audiències.
- Propaguen la informació de maneres diferents o més efectives que els mitjans tradicionals.
- Funcionen com a canal d'escolta, atès que hi queden reflectides les opinions dels usuaris. Cal aprendre a recollir aquesta informació i interpretar-la perquè és una magnífica font d'informació i d'idees per a la millora.
- Són un excel·lent canal de participació. Canvia el paradigma d'accés a la informació, atès que esdevé bidireccional i participatiu. Les persones passen de ser meres receptores d'informació a participar en l'organització, valoració i categorització de la informació.
- Funcionen com a eines d'eficiència dins de les organitzacions, atès que en milloren la productivitat.

Els principis que haurien d'inspirar la presència a les xarxes socials són:

- Col·laboració: promoure i participar en espais de col·laboració és fonamental per crear comunitats que aportin un valor a la xarxa.

---

<sup>93</sup> [http://www.gencat.cat/xarxessocials/pdf/v1\\_guia\\_usos\\_xarxa\\_cat.pdf](http://www.gencat.cat/xarxessocials/pdf/v1_guia_usos_xarxa_cat.pdf)

- Obertura i transparència: cal mostrar com és l'organització, amb naturalitat i amb voluntat de servei.
- Interdependència i coresponsabilitat: cal saber qui es representa i conèixer amb qui, com i on ens relacionem. S'han de tenir en compte les normes de netiqueta pròpia de cada un dels espais.
- Compartir: generar coneixement obert amb un replantejament de la propietat intel·lectual, que permeti crear les condicions necessàries per generar riquesa a la xarxa.
- Eficiència: la comunicació i l'atenció a través de les xarxes socials ha de ser tan eficaç o més que la presencial intentant no augmentar els recursos.

S'ha de tenir present que a les xarxes socials cada usuari té la seva opinió, que no sempre s'ha de compartir, però sempre s'ha de respectar. L'objectiu és compartir opinions i generar diàleg, no fer canviar les que hi ha o imposar-ne unes altres. Com a principi general, des dels perfils corporatius no es poden emetre opinions personals i la línia editorial ha de coincidir amb la del lloc web oficial.

Un altre aspecte a tenir en compte és la privacitat a les xarxes socials, atès que fins ara les mesures d'autoregulació s'han mostrat insuficients per preservar la privacitat dels usuaris. En aquest sentit, serà útil tenir clares unes pautes d'actuació:

- Formació. Cal aprendre a gestionar els contactes i els continguts que es poden publicar a les xarxes. Saber què hi publiquem, quant de temps i si cal tenir, per exemple, l'autorització de terceres persones.
- Regulació i responsabilitat. Cal regular usos específics per preservar les dades personals. De manera complementària, els usuaris han d'assumir les responsabilitats inherents a internet. Per exemple, etiquetar fotografies d'una tercera persona sense el seu consentiment vulnera el dret a la pròpia imatge.
- Identitat. Cal tendir a la identificació dels usuaris per evitar l'anonimat a les xarxes socials.

Com a criteri general, és recomanable que els comentaris dels webs i els blocs siguin moderats i, per tant, convé fer públiques les condicions bàsiques de publicació d'un comentari.

### Avaluació de la presència i de l'impacte a les xarxes

Mesurar l'activitat que té lloc a la xarxa és clau per conèixer l'evolució dels esforços esmerçats a aquesta tasca. En el món de les xarxes, que és tan canviant, les mètriques són necessàries per poder fer un seguiment del que s'hi fa i avaluar quin impacte té. Mesurar aquest impacte, en definitiva, ajuda a millorar la comunicació a les plataformes socials. Tanmateix, cal tenir present que no és un aspecte fàcil de quantificar ni s'ha d'interpretar en termes absoluts.

La informació que obtinguem ha de permetre definir i optimitzar la comunicació que es du a terme a cada plataforma de manera individual i adaptada a les possibilitats de què es disposa.

Es fa difícil establir en aquest treball la manera de mesurar l'impacte i el seguiment a la xarxa, atès que depèn de les plataformes que cada organització o empresa faci servir. Però, com a criteris generals, es pot mesurar:

- En el cas de Twitter, el nombre de retuits, tant automàtics com manuals.
- En el cas de continguts web o blogs, el nombre de visites, de subscriptors i els temps de lectura. Així com també, els comentaris que s'hi fan i el debat que s'hi genera.
- En el cas de Facebook, el grau de compromís, tenint en compte els comentaris, els *M'agrada* i les comparticions.

Un cop recollides totes aquestes dades i extrets els indicadors que interessin, caldrà relacionar-les amb les dades d'altres canals (telèfon, correu electrònic...) per poder comparar l'impacte que tenen unes i altres. Per últim, seria interessant poder relacionar el conjunt de dades amb els objectius de treball de l'organització i veure si s'han acomplert. La informació obtinguda ajudaria, per exemple, a fer previsions d'actuacions i a planificar campanyes futures.

Vegeu la taula de *Llista d'indicadors per a Twitter i Facebook*, com a exemple d'avaluació i d'impacte en aquests canals.

**Llista d'indicadors per a Twitter i Facebook**

Concepte		Twitter	Facebook
Audiència		Seguidors	Simpatitzants
		Tuits enviats	Entrades
Interaccions		Mencions	Comentaris
		Retuits (RT)	Comparticions
		Clics a enllaços	<i>M'agrada</i>
Interès	Conversa	Mencions/tuits	Comentaris/entrades
	Amplificació	RT/tuits	Comparticions/entrades
	Acció	Clics a enllaços/tuits	
	Acceptació ( <i>applause</i> )		<i>M'agrada</i> /entrades
	Interaccions	(Mencions+RT)/tuits	(Comentaris+comparticions+ <i>M'agrada</i> )/entrades
Compromís	Conversa	Mencions/seguïdors	Comentaris/simpatitzants
	Amplificació	RT/seguïdors	Comparticions/simpatitzants
	Acció	Clics a enllaços/seguïdors	
	Acceptació ( <i>applause</i> )		<i>M'agrada</i> /simpatitzants
	Interaccions	(Mencions+RT)/seguïdors	(Comentaris+comparticions+ <i>M'agrada</i> )/simpatitzants

Font: *Guia d'usos de les xarxes socials*. Generalitat de Catalunya. Juny 2010

## Xarxes socials més emprades

Només com a referència, incloem una classificació general de les xarxes socials més habituals:

### Comunicació

- Blocs: Difusió i opinió sobre temes de rellevància (Blogger, WordPress).
- Fòrums: Sales de reunions virtuals on els usuaris debaten i comparteixen informació rellevant a la temàtica del lloc.
- Micro-blogging: Blocs en 140 caràcters (Twitter).
- Sistemes d'agregació (RSS): Difusió d'informació actualitzada a usuaris subscrits a la font de continguts (Atom).

### Col·laboració

- Wiki: Sistema de composició per a la creació de contingut de forma col·laborativa mitjançant la utilització de plantilles prèviament definides (Wikipedia, Jurispedia).
- Marcadors socials: Mitjà per emmagatzemar, classificar i compartir enllaços a internet (StumbleUpon).
- Agregador de notícies: Classificador d'enllaços ordenats segons la rellevància definida pels usuaris (Digg).
- Fitxes personals: Comunitat virtual d'usuaris basada en la creació i publicació de perfils personals, grups, activitats, etc. (Facebook, LinkedIn).

### Multimèdia

Compartir fotos, vídeo, podcasts: Repositori virtual per compartició de contingut multimèdia, amb seguretat, valoracions... (Youtube, Flickr, iTunes).

Converses en viu: Converses multiusuari en format escrit (xat), àudio-conferències o vídeo-conferències (GoogleTalk).

## *Propietat intel·lectual*

En l'estratègia de dades obertes (*open data*), es tendeix a oferir les dades tal com són i no en forma d'obres (taules, gràfics...), ja que el procés d'obertura és més senzill, d'acord amb la Llei 37/2007, de 16 de novembre, de reutilització de la informació del sector públic, que transposa la Directiva 2003/98/CE del Parlament Europeu i del Consell.

Hi ha diverses llicències, però segurament les més conegudes són les que va impulsar Creative Commons, que permeten la còpia, la distribució i la comunicació pública de l'obra sempre que se'n citi l'autoria. A més, els autors poden decidir els usos comercials de l'obra, la possibilitat de transformació o que l'obra resultant mantingui la mateixa llicència que l'obra original.

Les sis llicències Creative Commons<sup>94</sup> (CC) són:

- ✓ BY Reconeixement
- ✓ BY-SA Reconeixement/Compartir igual
- ✓ BY-ND Reconeixement/Sense obra derivada
- ✓ BY-NC Reconeixement/No comercial
- ✓ BY-NC-SA Reconeixement/No comercial/Compartir igual
- ✓ BY-NC-ND Reconeixement/No comercial/Sense obra derivada

Les imatges –fotos, gràfics, quadres...–, vídeos i presentacions tenen drets d'autoria i, consegüentment, se sotmeten als preceptes legislatius de propietat intel·lectual. Amb aquesta finalitat, Flickr, Youtube i Slideshare incorporen respectivament les corresponents funcionalitats per poder indicar quina llicència incorpora la imatge, el vídeo o la presentació en qüestió.

Des de l'administració s'opta per defecte per les llicències Creative Commons i, dins d'aquestes, per les que facilitin una obertura i una reutilització més àmplies, com ara BY Reconeixement o la BY-SA Reconeixement/Compartir igual.

El dret a la pròpia imatge és un dret fonamental reconegut a l'article 18.1 de la Constitució espanyola que estableix: “es garanteix el dret a l'honor, a la intimitat personal i familiar i a la pròpia imatge”. Com a dret de la personalitat que és, implica que el seu titular té dret a decidir sobre les publicacions o reproduccions de la seva imatge; per aquest motiu, se n'ha de demanar la corresponent autorització.

## Relacions públiques

Les activitats de relacions públiques reforcen l'organització i són una bona font per a la publicitat.

És fonamental que el tipus de centres i entitats que analitzem en aquest treball participin en congressos, jornades, fires i altres activitats que difonen la marca de l'organització, els projectes i els treballs que desenvolupen i posen en relació el centre amb el seu entorn productiu i científic, tant a nivell estatal com internacional.

## Congressos i jornades

Els professionals i investigadors dels centres i entitats no poden deixar de participar en els congressos i jornades dels seus àmbits d'actuació que es convoquin. És important tenir una actitud participativa i formar part dels comitès organitzadors o comitès tècnics.

També convé destacar la importància a nivell comunicatiu que té ser promotor d'aquest tipus d'activitats, per la gran repercussió que dona el procés de

---

<sup>94</sup> <http://cat.creativecommons.org/>



promoció i difusió, durant la celebració i la difusió del post-congrés. L'entitat organitzadora assumeix també un paper de lideratge, que li possibilitarà l'accés a grups de treball amb un gran valor afegit de coneixements.

De vegades, per falta de professionals especialitzats en la logística d'aquesta mena d'actes al propi centre i la no disponibilitat de recursos fa que no es tinguin en compte els avantatges d'aquest tipus d'esdeveniments. Avui en dia, les TIC fan possible una agilitat en els processos de preparació i difusió. Fins i tot en els comitès organitzadors o científics, que poden treballar a la xarxa sense que calguin reunions presencials prèvies. Per tant, tots aquest mitjans faciliten l'organització de congressos, jornades i conferències amb un gran impacte en l'àmbit de treball concret i pocs recursos.

## Premis

Pel que fa a les distincions diferenciem –i així ho hem tractat a l'enquesta– la promoció i l'organització per part dels centres i entitats de premis o ser receptor d'un guardó.

La transcendència comunicativa és diferent. Quan el centre és l'organitzador, tot el procés és un mitjà per difondre el centre, com a impulsor dels objectius que s'estableixin als premis, com a eficiència en l'organització dels mateixos i sobretot potenciar el reconeixement de marca.

Rebre un guardó és una molt bona oportunitat comunicativa de difondre els valors pels quals s'ha rebut la distinció. És una oportunitat de diferenciació respecte a d'altres que no han rebut el guardó, és també la possibilitat de motivar l'equip intern, el reconeixement del sector, del patronat i de les diferents audiències.

## Participació a fires

Quan semblava que en l'era internet les fires començaven a no tenir sentit, la presència física de persones i productes en una exposició presencial podia semblar un fet d'una altra època i d'un altre segle. Però la realitat va en un altre sentit. Ens trobem fires com la del Mobile World Congress que, en la darrera edició d'aquest any 2013, ha batut tots els rècords<sup>95</sup> i ha tancat aquesta edició amb més de 72.000 visitants, un 8% més que l'any passat. El Mobile és una combinació d'exposició i congrés.

El que sí ha canviat o està en procés de canvi és el format de fires. Fins fa poc –i segurament encara n'hi ha que ho segueixen fent–, els salons temàtics professionals duraven 6 o 7 dies, ens referim a les fires professionals. Les de gran consum o gran públic segueixen uns altres paràmetres. Aquest format tradicional de tants dies suposa un cost molt alt per a les empreses i entitats

---

<sup>95</sup> Ajuntament de Barcelona.

[http://w3.bcn.cat/V01/Serveis/Noticies/V01NoticiesLlistatNoticiesCtl/0,2138,1653\\_1802\\_1\\_1920667475,00.html?bcnAccessible=true&accio=detall&home=HomeBCN](http://w3.bcn.cat/V01/Serveis/Noticies/V01NoticiesLlistatNoticiesCtl/0,2138,1653_1802_1_1920667475,00.html?bcnAccessible=true&accio=detall&home=HomeBCN)

que hi participen, no només per les dietes i allotjament del personal que està a l'exposició sinó també pel temps que dediquen a aquesta activitat.

Actualment la tendència és el format de 3 o 4 dies màxim, amb una part d'exposició que depèn del sector, i a nivell de metratge és reduït, però que és combina amb l'existència d'un congrés a nivell internacional amb la presència de destacats experts. Aquest format dona un valor afegit a les fires tradicionals, mobilitza visitants que volen alguna cosa més que veure el producte, que potencia la difusió de coneixements, l'estat de la qüestió i també el networking.

Altres exemples d'aquest format és l'Smart City Expo World Congres<sup>96</sup>, organitzada per Fira de Barcelona. És un saló de creació molt recent i que té una gran repercussió mundial en àrees que afecten les ciutats intel·ligents.

Un altre exemple molt proper és el Construmat<sup>97</sup>, que és una fira que va néixer amb el format tradicional d'una setmana d'exposició de gran metratge i que s'ha reinventat. És cert que la crisi que pateix el sector de la construcció ha fet reduir el metratge, però l'edició de 2013 aposta per reduir el certamen a 4 dies i organitzar un congrés mundial de solucions constructives innovadores. Probablement, pretenen convertir a l'obra altres salons més tecnològics, Barcelona com a capital de la innovació.

És una aposta important i per això les organitzacions que estem analitzant en aquest treball no haurien de quedar al marge d'aquest procés tan important. Haurien de participar-hi, ja sigui amb estands, ja sigui formant part dels comitès organitzadors, o participant en els congressos i activitats que es desenvolupin.

---

<sup>96</sup> [www.smartcityexpo.com](http://www.smartcityexpo.com)

<sup>97</sup> [www.construmat.com](http://www.construmat.com)

## Relacions amb els mitjans. Gabinet de premsa

Els gabinets de premsa s'han vist obligats a evolucionar en els últims anys com a conseqüència de les successives transformacions dels mitjans de comunicació tradicionals (premsa, ràdio, televisió) i, més recentment, d'Internet. Uns canvis que no han alterat fins ara els esquemes de treball sobre els quals s'ha assentat la tasca informativa de les oficines de comunicació.

És cert que han anat canviant les eines, formats, suports i rutines, però totes aquestes transformacions s'han desenvolupat dins del paradigma que ha regit aquesta activitat professional en l'últim quart de segle: els gabinets de premsa elaboraven informació (text, imatge, so) i la difonien als mitjans de comunicació (premsa, ràdio, televisió, internet) per fer-la arribar a la societat.

Això ja no és només així. L'aparició de la web 2.0 i de les xarxes socials ha anul·lat aquest estret marc de treball i ha provocat el sorgiment d'un nou ecosistema informatiu en el qual trobem nous elements, processos i formes de relació: el periodista, el centre. A l'escenari digital de la informació cobra protagonisme el periodista enfront del mitjà de comunicació.

Si fins ara els destinataris de la informació facilitada per l'àrea de comunicació eren els mitjans, dins d'ells determinades seccions i, en darrer terme, els períodes responsables o especialistes en els diferents temes, ara el gabinet de premsa ha de tenir el redactor com a punt de partida d'una xarxa de difusió en la qual ocupa, indiscutiblement, el centre.

La generalització de l'ús de la web 2.0 per a la premsa ens presenta uns periodistes que treballen per a unes capçaleres però que simultàniament escriuen i publiquen en blocs i xarxes socials corporatives i personals com Facebook o Twitter. Plataformes des de les quals difonen el treball que han realitzat per al seu diari, revista, emissora de ràdio o televisió, però en les quals, a més, bolquen dades i notícies que s'han quedat fora per falta d'espai, temps o per criteri dels seus superiors. El web social permet als redactors escriure i opinar sobre qüestions que, en principi, estan fora de la seva secció. És més, difonen (comparteixen, retuitegen) i opinen (comenten) notícies publicades per altres col·legues en altres mitjans. El periodista no troba més frontera avui per parlar d'un tema que el seu propi interès.

El gabinet de premsa<sup>98</sup> és una eina més per fer arribar als públics objectiu els missatges. És necessari que aquests gabinets identifiquin i elaborin notícies a partir d'informació interna, aprofitant totes les oportunitats de comunicació dels esdeveniments i els projectes que es facin. Han d'atendre als mitjans i gestionar la relació amb ells per fer possible una millor cobertura i repercussió mediàtica de les activitats desenvolupades.

---

<sup>98</sup> ¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación. 2011. Gobierno de Navarra. Op. cit.

Forma part de la feina d'un gabinet de premsa, a més d'identificar les notícies d'interès, mantenir dinàmicament la web de premsa o l'espai reservat per a la premsa, no només amb notes sinó també amb imatges, vídeos i tota mena de suports.

### La roda de premsa i la conferència de premsa

Una roda de premsa o conferència de premsa és un acte informatiu convocat per un organisme o entitat al qual hi estan convidats els mitjans de comunicació perquè informin d'allò que hi passi. La majoria de les rodes de premsa estan convocades per institucions, partits polítics, sindicats i grups empresarials, però també poden convocar-ne tots aquells grups o moviments socials, o entitats organitzatives i promotores d'activitats que vulguin donar a conèixer algun assumpte o difondre algun programa.

Hi ha una diferència entre la roda de premsa i la conferència de premsa. La conferència implica una dissertació, mentre que la roda de premsa assumeix un diàleg. La roda de premsa es tracta d'una reunió amb els periodistes per informar-los, però amb el compromís de contestar les preguntes plantejades pels periodistes.

Els temes que es tracten en les rodes de premsa són molt variats i depenen dels interessos dels organitzadors. Quan el periodista va a la roda de premsa ja en coneix el tema, i sovint se'ls lliura per escrit un petit resum amb el contingut de l'acte.

La roda de premsa té un caràcter interactiu ja que permet el *feedback* immediat amb els periodistes. Cal tenir-ho previst, i per això és convenient fer una relació de possibles preguntes amb l'elaboració de les corresponents respostes. Els portaveus han de poder aprofitar l'ocasió per reiterar les idees centrals dissenyades prèviament.

En la roda de premsa cal tenir en compte aquests aspectes o fases:

1. Conceptualització inicial. S'ha de tenir clar què és vol comunicar, i cal definir-ho abans de la convocatòria.
2. Traducció del concepte en paraules. S'ha de transmetre amb precisió el concepte definit, ha de quedar clara la idea central i els arguments sobre els quals es recolza.
3. Transmissió del missatge. És la roda de premsa pròpiament dita.
4. Recepció per part del mitjà. Es produeix simultàniament a la transmissió del missatge, el periodista es converteix en un receptor que assumeix el paper d'emissor posterior. Pot passar que encara que l'emissió sigui correcta la recepció difereixi.

5. Reelaboració del missatge. És el procés decisiu d'una roda de premsa. És el moment en què el periodista interpreta el comunicat i transmet les idees principals.
6. Recepció final. Es produeix una nova interpretació del missatge, aquí és persegueix que al receptor final li arribi el missatge que s'ha concebut inicialment.

### La convocatòria

Encara que la roda de premsa és un canal directe i àgil per transmetre la informació, convé convocar-la només quan hi hagi alguna cosa que realment sigui important.

En la redacció de la convocatòria per a una roda de premsa, un dels aspectes que més cal estudiar és el títol, perquè indica quin és el tema avança al periodista la possible importància del seu contingut. El títol va destinat a estimular l'interès dels receptors. Ha de provocar curiositat i interès, per això, encara que és tracti un tema ja conegut, és convenient no repetir el mateix títol.

### **Periodisme versus relacions públiques**

Segons el tipus de tasca que realitzi el professional estarà fent periodisme, relacions públiques, publicitat o propaganda. Sigui com sigui, els professionals que treballen en gabinets de comunicació són defensors del punt de vista de l'organització o de la marca per a la qual treballen.

Podem dir que als gabinets de comunicació tenim, en línia general, tres figures principals: el comercial (publicitari), el relacions institucionals (relacions públiques) i el responsable de premsa/comunicació externa i informació interna/comunicació interna (periodista).

Hi ha una diferència bàsica entre el periodista (o bé el relacions públiques que fa les funcions de periodista) i el publicitari: el primer busca cobertura mediàtica, mentre que el publicitari vol persuadir a través de la publicitat pagada en un espai d'aquests mitjans.

El periodista, com el relacions públiques, té com a objectiu crear una imatge positiva de l'empresa o marca. El primer busca impactes informatius, mentre que segon se centra a contactar amb els públics objectius de la seva organització i líders d'opinió per obtenir reputació. El periodista, per tant, és un divulgador; el relacions públiques, un creatiu.

La formació de periodista és molt important. Les males pràctiques (des de la redacció precària fins a la desinformació, la mentida o la falta de transparència) poden tenir conseqüències molt negatives, i en aquest sentit la formació i l'experiència són un grau.

Quesada<sup>99</sup> distingeix quatre tipus de fonts que, davant d'una audiència de periodistes, acostumen a crear conflictes informatius:

- Les fonts que informen de temes molt especialitzats o tècnics.
- Les fonts que informen de temes molt especialitzats o tècnics, i que topen amb periodistes generalistes que no poden fer res més que anotar els enunciats. Sovint la manca d'especialització en la temàtica de la conferència es tradueix en inexactituds que després obligaran a revisions i rectificacions, en detriment d'una bona imatge professional del periodista i del mitjà pel qual treballa.
- Les fonts poderoses amb suficient autoritat davant els mitjans de comunicació com per negar-se a respondre públicament les preguntes que no tinguin relació directa amb el tema de la conferència.
- Les fonts en què es reitera el "no comment". Són fonts, per tant, que mostren, sense miraments, la voluntat de dir allò que volen dir, i res més. Utilitzen les conferències de premsa pels seus interessos exclusius.
- Les fonts en què es tracten temes conflictius i, que sovint, es neguen a fer declaracions.

La societat ja no s'informa únicament a través del que expliquen els mitjans de comunicació tradicionals. El gabinet de premsa en aquest nou ecosistema informatiu sorgit en l'era digital ha de ser l'impulsor de l'activitat informativa de l'organització.

Els periodistes que cobreixen un fet informatiu, sigui d'agència, diari, ràdio, televisió, o internet, retransmeten en titulars el més destacat, a través de Twitter, Facebook o qualsevol altra xarxa social. Posteriorment la capçalera ofereix una informació més àmplia elaborada pel mateix redactor o per un altre.

Avui en dia, els ciutadans coneixen la notícia però també la seva gestació. Això obliga els responsables dels gabinets de comunicació a preveure amb antelació les necessitats dels informadors.

La comunicació de les organitzacions s'ha d'apropar cada dia més al periodisme i s'ha d'anar allunyant de la publicitat i el màrqueting disfressats d'informació. Tot això sota la premissa que només la qualitat dels continguts farà possible que una empresa sigui visible al món de la informació digital.

En aquest nou ecosistema de la informació digital desapareix part de la burocràcia interna de les redaccions dels mitjans i s'estableix una relació més directa entre els professionals dels gabinets de comunicació i els periodistes. En aquest sentit, la confiança i la credibilitat és un factor imprescindible perquè aquestes situacions siguin possibles.

Les xarxes socials estableixen converses de tu a tu. Directors de grans diaris que difonen comentaris de ciutadans que els segueixen a Twitter, periodistes

---

<sup>99</sup> QUESADA, Montserrat. Article "Com escoltar les fonts abans d'escriure"

que comparteixen notícies de col·legues de la competència, redactors de diferents mitjans que dialoguen o es demanen opinió a través de Facebook, és a dir, públicament, sobre esdeveniments que estan passant en diferents llocs del món, caps de secció que retuiteen missatges professionals o personals de caps de premsa.

Realment, aquest nou ecosistema de la informació digital és més democràtic i ric. I, per tant, necessitaran uns gabinets de premsa més compromesos amb el tractament periodístic de la informació, capaços d'assumir part de la feina que fins ara feien els mitjans de comunicació, que hauran d'assumir noves tasques.

## **Mitjans propis**

Com dèiem abans, la creació de mitjans propis és justificada si hi ha una necessitat clara de mantenir un contacte amb un públic concret que vol ser informat de les realitzacions del centre.

La primera dificultat és que no sempre els propis investigadors dels centres es veuen en condicions d'explicar de manera concreta i concisa els seus treballs, especialment incorporant-hi la visió de l'organització.

Moltes vegades els propis investigadors no són capaços de redactar els articles en els quals es comuniquen els seus projectes i cal que un equip de producció del mateix centre doni forma als treballs, és a dir, faci una edició completa dels documents.

El propi equip de producció de la revista és el responsable de resoldre les complexitats de l'edició: revisió, il·lustració, maquetació, compaginació i producció.

Tot i ser una eina de comunicació important per als centres, la complexitat i especialment el cost d'editar una publicació periòdica expliquen per què molts pocs centres es veuen en condicions d'editar amb regularitat una publicació. La utilització de les noves tecnologies permet reduir el cost d'edició i distribució, però no resol les dificultats de realització dels continguts i, per tant, segurament per això és preferible recórrer a mitjans més senzills com els newsletters o els papers de treball de manera més usual per a donar a conèixer els avenços realitzats.

## **Serveis d'informació**

Els serveis d'informació són de gran importància en els centres tecnològics i entitats de transferència tecnològica ja que és el procés lògic de donar a conèixer el *know how* que produeixen.

Els centres haurien de disposar de serveis d'informació que treballen, per una banda, a partir de les demandes concretes que reben dels usuaris i, de l'altre, posant a disposició de les diferents audiències les dades sobre els projectes que realitzen. Com que sovint les demandes no són formulades amb precisió, bona part de la seva feina se centra a resoldre, *mitjançant un procés de feed*



*back*, les condicions concretes de les preguntes que es formula l'audiència establint i resolent mitjançant un contacte directe els dubtes dels seus públics objectius. La característica d'aquest procés d'ajuts fa que part del personal responsable d'aquest servei estigui amb freqüència ocupat a resoldre els problemes amb l'audiència, i no es pugui dedicar a les tasques de divulgació de la pròpia informació generada.

Sovint la informació es limita a explicar la situació en un moment determinat però oblida inserir-la en el procés d'elaboració de la qual el resultat actual forma part, i no és fàcil recuperar els passos ni els processos seguits fins arribar a la situació del moment concret. Tampoc no és fàcil trobar indicacions de cap a on seguirà el procés a partir del moment actual.

Una dificultat addicional és que els centres no sempre utilitzen internet com a eina per difondre informació rellevant dels seus projectes, és a dir, no utilitzen amb tota la seva amplitud les potencialitats d'aquest mitjà.

## **Comunicació interna**

La comunicació interna té com a objectiu desplegar els valors estratègics de la institució entre el seu públic intern, millorar la competència comunicativa interna, crear xarxes de treball eficaces i gestionar el coneixement i la transmissió d'informació.

La comunicació interna contribueix a millorar l'eficàcia i el rendiment de l'organització.

Entre les eines d'anàlisi de l'efectivitat hi ha: el nombre de correus llegits, els suggeriments rebuts, les reunions realitzades, etc.

La comunicació interna se centra en el capital humà. És un procés comunicacional on s'integren els dirigents d'una organització amb tots els nivells de treballadors<sup>100</sup>.

És fonamental per assegurar l'èxit de la comunicació interna que es lideri des del més alt nivell de l'empresa; només serà eficaç quan estigui incorporada a la cultura empresarial.

El procés de comunicació interna, no s'ha d'entendre com un procés en una única direcció, sinó que és la participació de les dues parts la que aconseguirà satisfer les necessitats d'ambdues i crear un bon clima. És, doncs, molt important el *feedback* o la retroalimentació que es produeixi per ambdues parts en la comunicació interna.

Tot i la importància de la seva gestió, la comunicació interna és una de les més descurades i que més pèrdues genera, atès que sovint diferents departaments d'una mateixa companyia desconeixen el que altres departaments.

---

<sup>100</sup> Como elaborar el plan de comunicación. Manuales prácticos. PYMES. Op Cit

Un dels propòsits de la comunicació interna és optimitzar la circulació d'informació descendent i ascendent dins de l'organització. Per això cal desenvolupar un bon sistema de gestió de la informació i la documentació.

Les eines més utilitzades en la gestió de la comunicació interna són:

- ✓ Manual de benvinguda: permet conèixer l'organització a un nou membre.
- ✓ Revista interna
- ✓ Publicacions segmentades
- ✓ Butlletins electrònics
- ✓ Canal de comunicació corporatiu o intranet
- ✓ Cartes, circulars, memòries, actes i altres documents
- ✓ Correu electrònic
- ✓ Intranet, portal de l'empleat
- ✓ SMS: enviament de missatges de text a mòbils corporatius per comunicar notícies de màxima rellevància.
- ✓ Bústia de comunicacions: suggeriments, comentaris, queixes o peticions d'informació.
- ✓ Taulers, fullets, pòsters, cartells, marxandatge
- ✓ Sistema d'iniciatives o programes específics
- ✓ Reunions amb dirigents, esmorzars amb el dirigent i els professionals de les diferents àrees de l'organització.
- ✓ Avaluacions, enquestes d'actitud
- ✓ Esdeveniments interns: aniversaris i inauguracions, convencions, festa de nadal, festa de cap d'any
- ✓ Videoconferències

Eines d'anàlisi de l'efectivitat:

- ✓ Anàlisi de resultats i efectivitat: nombre de correus llegits, suggeriments rebuts, reunions realitzades, etc.

### Comunicació interna 2.0

Respon a l'evolució de la comunicació organitzacional en la implantació de la cultura institucional o corporativa, així com a la importància creixent del factor humà en tot tipus d'organitzacions, i a la transformació radical que comporta l'auge expansiu de les tecnologies de la informació i de la comunicació. Aquestes transformacions no només han modificat les maneres i els suports comunicatius, sinó que a més han provocat una autèntica revolució en l'estructura i el funcionament en xarxa de les organitzacions més modernes.

Partint dels fonaments i les funcions de la comunicació interna, dels models, els instruments i els mitjans clàssics, els nous mitjans per a la comunicació interna en la seva diversitat analitza l'impacte de la web 2.0 en la comunicació interna, les xarxes socials, la gestió de les relacions internes i el portal corporatiu com a eix de la nova comunicació interna, element clau per al DirCom, per culminar l'obra amb la proposta d'un nou model sistèmic de gestió de la comunicació

organitzacional i el tractament de gestió dels continguts, que és el punt central del sistema amb els mecanismes de retroalimentació i d'avaluació.

### **Comunicació de crisi**

La comunicació de crisi és una aspecte bastant oblidat de les organitzacions, potser per la creença que no passarà mai res o pel desconeixement de les conseqüències que pot tenir per a qualsevol organització una mala gestió i o imprevisió d'una crisi produïda per qualsevol circumstància.

Per la seva imprevisió cal tenir unes pautes generals de com s'actuarà quan es declari o es produeixi la crisi, ja que un cop oberta la crisi segurament no es reaccionarà instantàniament sinó que la presa de decisions s'allargarà en el temps. Cal tenir previstes les decisions més generals abans que els fets impedeixin tota reflexió i, per tant, adoptar les decisions.

És aconsellable que els centres disposin d'un manual de crisi en què s'estableixin les pautes bàsiques tant pel que fa les responsabilitats, el personal que adoptarà les decisions, com els recursos que caldrà mobilitzar per fer front a un situació de crisi.

## TERCERA PART: LA INVESTIGACIÓ

### Context històric

El canvi polític que és produeix a Espanya després de la mort del dictador el 1975 transforma no només el sistema polític sinó que socialment també hi ha una necessitat de fer millor les coses, i es mira amb deteniment el que passa als països més propers. Alguns dels centres o entitats tecnològiques es creen a principi dels 80, promoguts per associacions professionals, entitats empresarials i organismes de l'administració.

Com veurem, en el marc legal, l'Estatut d'Autonomia de Catalunya de 1979 ja reconeix les competències en matèria d'investigació a la Generalitat de Catalunya, cosa que facilitarà la creació i gestió de centres.

### Marc legal dels centres tecnològics

L'objecte d'anàlisi d'aquest treball és l'*Organització de la comunicació als centres tecnològics de Catalunya* i, per tant –com que Catalunya disposa d'un Estatut d'Autonomia–, la primera qüestió és veure quines previsions es feien en l'Estatut d'Autonomia de 1979 sobre les competències reguladores de la recerca i, en conseqüència, dels centres que a Catalunya es proposen desenvolupar activitats de recerca. I, d'altra banda, quines són les pautes organitzatives que es consideraven com a més adequades en l'Estatut per a dur-les a terme.

La Generalitat de Catalunya té competències exclusives sobre les fundacions, les associacions i també en l'àmbit de la investigació.

### Estatut d'Autonomia de Catalunya

L'Estatut de 1979<sup>101</sup> ja li reconeixia aquestes competències, i que en el de 2006 queda reflectit en el següent articulat:

En el capítol V de l'Estatut de 2006<sup>102</sup> i en el capítol IV de l'apartat de “Principis Rectors” s'estableix que els poders públics han de fomentar la investigació i la recerca científica de qualitat... de Catalunya.

Segons l'article 53 i en l'apartat relatiu a “Accés a les tecnologies de la informació i de la comunicació”, també preveu que es fomentarà la recerca, el desenvolupament i la transferència tecnològica. Per tant la Generalitat es

---

<sup>101</sup> Estatut d'Autonomia 1979. Llei orgànica 4/1979 de 18 de desembre d'Estatut d'Autonomia (BOE 22 de desembre de 1979, DOG 31 de desembre de 1979).

<sup>102</sup> Estatut d'Autonomia 2006. Llei orgànica 6/2006, de 19 de juliol (BOE 19 de juliol de 2006, DOGC de 20 de juliol de 2006).

reserva les competències de regulació dels centres tecnològics que precisament es proposen aconseguir aquests objectius.

Per tal de controlar i coordinar la recerca, la Generalitat va establir un registre dels centres tecnològics.

El 2004 mitjançant un Decret<sup>103</sup> el Govern de la Generalitat va crear el Registre de Centres Tecnològics – Recetec, en el qual defineix els objectius i les finalitats d'aquestes entitats. En aquell moment, la gestió l'encomanava al Cidem - Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial, organisme que avui s'ha transformat en ACCIO10, que ha creat la xarxa Tecnio, que expliquem més endavant.

El Decret estableix dos tipus d'entitats: centres tecnològics i centres de difusió tecnològica, que han de complir uns determinats requeriments per poder formar part d'aquest registre de centres.

“Als efectes d'aquest Decret, s'entén per centre tecnològic tota entitat amb personalitat jurídica pròpia, legalment constituïda, amb domicili social a Catalunya i sense afany de lucre, que tingui en els seus estatuts com a objecte social contribuir a la millora de la competitivitat de les empreses mitjançant la generació i el desenvolupament de la tecnologia així com la seva difusió i transferència, i que compleixi amb els requisits previstos a l'annex 1 d'aquest Decret. Els centres tecnològics s'haurien de focalitzar cap a tecnologies o serveis tecnològics per als quals no existeixi una oferta privada que doni resposta a la demanda empresarial existent”.

L'aplicació dels criteris establerts en aquest decret va suposar en aquell moment una reorganització i també la creació d'algun nou centre.

En l'annex 1 es detallen els requisits que cal complir per poder ser considerat un centre tecnològic. Convé assenyalar l'exigència que els que participen en els òrgans de decisió són alhora organismes públics (universitat i administració) i teixit empresarial, format per associacions empresarials i empreses que han de tenir majoria en el patronat. Per tant, per definició els centres tecnològics catalans són entitats mixtes. Resten al marge els organismes públics que desenvolupin també tasques de recerca, així com els organismes privats que es proposin obtenir un benefici directe de la recerca que desenvolupin.

El Decret estableix dos tipus d'entitats, els centres tecnològics i els centres de difusió tecnològica (CDT). Els centres de difusió tecnològica són organismes que “fomenten la recerca aplicada i el desenvolupament tecnològic en les tecnologies pròpies de l'àmbit d'actuació del centre. Fomenten la cooperació en la transferència de resultats d'R+D entre els centres de recerca”.

Les definicions dels diferents tipus no són unívokes i per tant l'accés al propi Registre fa que apareguin barrejats centres dels diferents tipus (tecnològics i de difusió). El cens que hem elaborat i la mostra utilitzada no ha permès destriar

---

<sup>103</sup> Decret 379/2004, DOGC 4215 de 7 de setembre.

amb precisió aquests problemes que deriven de la definició inicial i, per tant, en propers treballs caldrà aprofundir en una millor caracterització dels diferents centres i potser, aleshores, treballar sobre categories més homogènies.

La fórmula jurídica adoptada en la majoria de centres ha estat la de fundació. Per les exigències definitòries sembla clar que els centres no s'adaptin a ser gestionats com una empresa privada (societat anònima, societat limitada, etc.). Pel fet de no tenir com a objectiu prioritari l'obtenció de benefici segurament era més adequada la possibilitat de regular-los mitjançant la fórmula de les fundacions.

El llibre tercer, aprovat per la Llei 29/2002 del Codi Civil, té com a primer objectiu refundre, sistematitzar i harmonitzar la legislació catalana d'associacions i fundacions, continguda en la Llei 7/1997, del 18 de juny, d'associacions, i la Llei 5/2001, del 2 de maig, de fundacions.

La llei catalana de fundacions té també una característica inusual en altres regulacions jurídiques, ja que permet que les fundacions no estiguin obligades a funcionar invertint els guanys o rendiments derivats d'un capital inicial. Les fundacions catalanes poden crear-se amb un capital inicial molt baix, i per tant que generarà un rendiment molt reduït, cosa que les faria inviables segons altres legislacions. Fins i tot permet que les fundacions funcionin sol·licitant i obtenint subvencions de les entitats públiques. Si això s'adequa al caràcter mixt, públic i privat en el seu capital inicial, no deixa de ser sorprenent perquè, en definitiva, fa molt dependents aquestes fundacions de l'obtenció de subvencions públiques. A la pràctica, doncs, tot i que en els seus òrgans directius dona una preferència al sector privat, en el seu finançament estableix una preponderància del sector públic. La dependència del sector públic s'agreuja en els casos en què els clients reals dels centres tecnològics o centres de difusió són entitats o empreses públiques.

Segons l'esmentada legislació: "Les fundacions són entitats sense ànim de lucre, constituïdes per un o diversos fundadors, mitjançant l'afectació d'uns béns o d'uns drets de contingut econòmic i la destinació de llurs rendiments o dels recursos obtinguts per altres mitjans al compliment de finalitats d'interès general".

"Les fundacions adquireixen personalitat jurídica definitiva amb la inscripció de la carta fundacional en el Registre de Fundacions". Vegeu més detalls sobre la legislació que afecta a les fundacions catalanes a l'annex 1.

L'anunci de la creació de la Xarxa Tecnològica de Catalunya Tecnio es publica al DOGC número 5.525 de 14 de desembre de 2009. Aquest anunci estableix un període d'adaptació per al compliment de les condicions establertes, però el 2011 es publica al DOG 5.877 de 12.5.2011 una nova regulació en què s'estableixen diferents tipus d'agents tecnològics per formar part de la xarxa.

Aquest tipus d'agents tecnològics són:

- Centres tecnològics
- Centres tecnològics avançats
- Centres de suport a la innovació tecnològica
- Altres agents tecnològics

Les característiques de cadascun d'ells les detallem a l'apartat d'introducció, i a l'annex 1 es detallen les condicions que es determinaven en l'anunci esmentat. Trobareu la relació dels agents de la xarxa Tecnio amb data de maig de 2013 a l'annex 4.

## **Univers i mostra**

Hem fet un cens dels centres tecnològics i entitats tecnològiques de Catalunya. Des de 2011, arran de les dificultats econòmiques provocades per la crisi, es comencen a produir fusions o absorcions de centres. Per tant, aquest cens intenta reflectir la realitat dels centres i entitats el mes d'abril de 2013.

El cens que hem preparat (es recull com a annex 2) aplega els centres i entitats que formen part de la xarxa Tecnio i de l'associació Actec:

- ✓ Els centres tecnològics (CT) realitzen les seves funcions de transferència de tecnologia en entorns locals amb una gran especialització industrial.
- ✓ Els centres tecnològics avançats (CTA) es consideren els centres tecnològics d'excel·lència amb grans projectes amb expansió internacional.
- ✓ Centres de suport a la innovació tecnològica (centres IT).
- ✓ Agents tecnològics: en aquest grup es consideren, entre d'altres, instituts de recerca, instituts hospitalaris que participen en projectes col·laboratius i en la creació d'empreses de base tecnològica.
- ✓ Entitats especialitzades en la transferència tecnològica, amb capacitat de recerca aplicada que ofereixen els seus serveis de forma oberta al mercat.

El cens ha servit per detectar la complexitat de formes jurídiques, la diversitat i la dispersió que hi ha a Catalunya d'aquest d'organitzacions.

Com ja comentàvem a l'apartat de Metodologia ens hem centrat majoritàriament amb un model de centre tecnològic o entitat, que s'organitza



com a fundació privada sense afany de lucre, perquè és un model que rep un finançament mínim de l'administració i perquè majoritàriament basen la seva existència i funcionament amb l'oferta al mercat de projectes, serveis i productes.

El cens global de tots els tipus de centres i entitats el formen, amb data de 30 d'abril de 2013, 25 organitzacions.

D'aquest univers s'ha triat una mostra composta pels següents centres, que corresponen al tipus i al sector que es detalla a la taula següent.

## Característiques de la mostra

Centres tecnològics i entitats tecnològiques als quals s'ha enviat l'enquesta el 7 i 9 de maig de 2013.

Nom	Àmbit	Localitat	Resp	Tipus d'organització i centre
ASCAMM - CENTRE TECNOLÒGIC	Automoció, electrònica, mecatrònica, robòtica, tecnologies de la informació i comunicació, medi ambient, energia, salut i benestar, construcció, aeroespacial	Cerdanyola del Vallès	Sí	Fundació privada Centre tecnològic avançat
BDIGITAL - BARCELONA DIGITAL CENTRE TECNOLÒGIC	TIC en els camps de la salut, la seguretat, la mobilitat i l'energia i l'alimentació i el medi ambient	Barcelona	Sí	Fundació privada Centre tecnològic avançat
BMCI - BARCELONA MEDIA	TIC, salut i benestar	Barcelona	Sí	Fundació privada Centre tecnològic avançat
CENTA - CENTRE DE NOVES TECNOLOGIES I PROCESSOS ALIMENTARIS. En procés d'absorció IRTA	Sector agroalimentari	Monells	Sí	Abans de l'absorció: Fundació privada Centre tecnològic i en integrar-se a l'IRTA és un centre adscrit a la Generalitat de Catalunya
CETEMMSA TECHNOLOGICAL CENTRE	Automoció, manufacturer: tèxtil, paper, pell, TIC en sectors diversos	Mataró	Sí	Centre tecnològic avançat Organització privada
CIMNE - CENTRE INTERNACIONAL DE MÈTODES NUMÈRICS EN ENGINYERIA	Enginyeria	Barcelona i seus arreu del món		Centre de recerca autònom (UPC-Generalitat)
CTM CENTRE TECNOLÒGIC	Automoció, electrònica, mecatrònica, robòtica, químic, medi ambient, energia, salut i benestar	Manresa	Sí	Fundació privada Centre tecnològic avançat
CTFC - CENTRE TECNOLÒGIC FORESTAL DE CATALUNYA	Fusta, medi ambient, energia	Solsona	Sí	Consorci Entitat de transferència tecnològica
CTNS - CENTRE TECNOLÒGIC DE NUTRICIÓ I SALUT	Salut	Reus		Centre tecnològic
CRIC - CENTRE DE RECERCA I INNOVACIÓ DE CATALUNYA	Alimentari, electrònica, mecatrònica, robòtica, manufacturer: tèxtil, paper, pell, tecnologies de la informació i comunicació, medi ambient, salut i benestar, seguretat i defensa, construcció i rehabilitació	Barcelona	Sí	Organització privada Entitat de transferència tecnològica
ITEC - INSTITUT DE TECNOLOGIA DE LA CONSTRUCCIÓ DE CATALUNYA	Construcció	Barcelona	Sí	Fundació privada Entitat de transferència tecnològica
FCIM - FUNDACIÓ CIM	Enginyeria i gestió de la tecnologia	Barcelona	Sí	Fundació adscrita a la UPC
IUCT	Indústria química, farmacèutica i biotecnologia	Mollet del Vallès		Empresa alta tecnologia
LEITAT CENTRE TECNOLÒGIC	Tèxtil, nanomaterials, energies renovables, química, nanosalut i seguretat	Terrassa	Sí	Fundació privada Centre tecnològic avançat

FUNDACIÓ TECNOCAMPUS MATARÓ-MARESME	benestar i salut, turisme i oci, audiovisuals, electrònica, e-wellness, telemedicina i smart tèxtils	Mataró		Parc científic i de la innovació Entitat de transferència tecnològica
FES - FUNDACIÓ EDUARD SOLER-CENTRE TECNOLÒGIC	Mecatrònica i formació	Ripoll	Sí	Fundació privada Centre tecnològic
FITEX - FUNDACIÓ PER A LA INNOVACIÓ TÈXTIL	Gènere de punt	Igualada		Fundació privada Entitat de transferència tecnològica
FUNDACIÓ ALÍCIA, ALIMENTACIÓ I CIÈNCIA, FUNDACIÓ PRIVADA	Cuina, hàbits alimentaris i patrimoni agroalimentari	Sant Fruitós de Bages	Sí	Fundació privada Entitat de transferència tecnològica
TRANSFERÈNCIA DE TECNOLOGIA LA SALLE	TIC en diversos sectors	Barcelona		Parc d'Innovació Tecnològica i Empresarial La Salle Universitat+empresa

## Criteris de selecció de la mostra

En la selecció de la mostra s'ha tingut en compte que els centres seleccionats tinguin paràmetres diferents: tipus d'organització, nombre de treballadors, pressupost, àmbit d'actuació, etc. La falta d'informació homogènia de tots els centres no permet establir una mostra quantitativa atenent a criteris segurs, atès l'actual estat de coneixement.

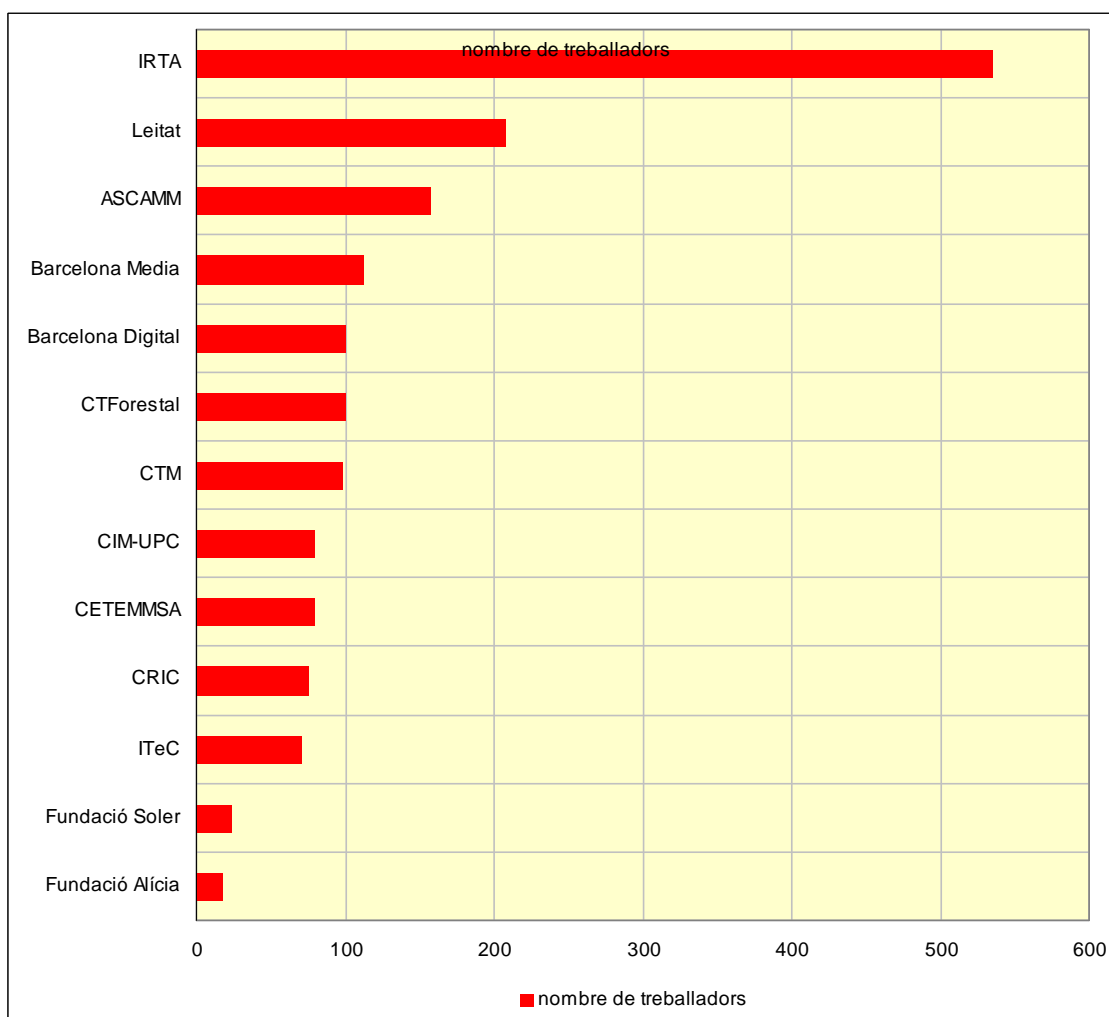
El nombre de treballadors i el pressupost anual de cada centre o entitat no són públics i per tant hem recorregut a converses amb els responsables de l'associació Actec per tal de fer una primera estimació en seleccionar la mostra.

A partir del cens elaborat, s'han seleccionat 19 centres i entitats que representin diferents formats: centres tecnològics avançats, entitats de transferència tecnològica i d'àmbits diferents.

Un altre criteri emprat a l'hora de seleccionar la mostra ha estat la territorialitat. S'han seleccionat centres i entitats que estan ubicats a Barcelona i la seva àrea d'influència o en diferents indrets de Catalunya.

El pressupost i el nombre de treballadors dels centres són dades poc conegudes. L'enquesta demanava als centres de precisar-les, i les respostes obtingudes confirmen la diversitat de mides, atenent tant al personal com al pressupost que es dona en la mostra seleccionada.

Pel que fa al personal els resultats obtinguts són:

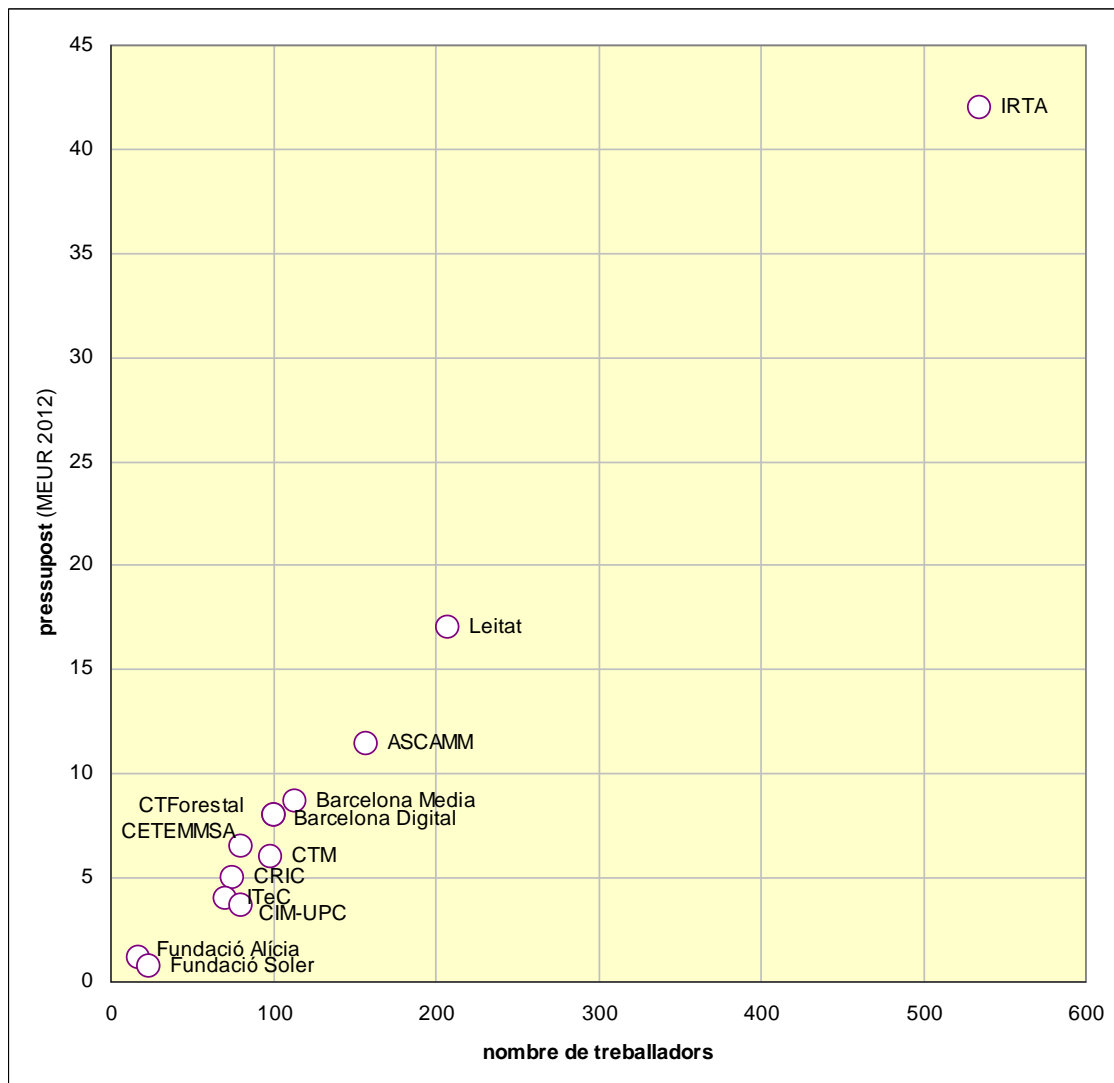


Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta

Situacions ben diverses són les corresponents a la Fundació Àlicia amb 17 treballadors, i Irta amb 535. L'observació del quadre permet comprovar que no hi ha la possibilitat d'establir uns intervals ben diferenciats entre els centres de la mostra.

Problemes semblants es plantegen a l'hora d'intentar establir unes categories del mostreig a partir de la xifra del seu pressupost anual, com es veu en el següent quadre:

Atenent al pressupost:



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta

La disparitat entre l'1,2 milions d'euros de pressupost de la Fundació Àlícia i els 42 milions de l'Irta encobreix segurament una diferència essencial derivada del procés de constitució de l'Irta, que hauria estat menys evident si la comparació s'establís amb el centre que va donar lloc a la inclusió de la mostra Centa - Centre de Noves Tecnologies i Processos Alimentaris i que va ser absorbit recentment, en el curs del present treball, per l'Irta, que no és exactament un centre tecnològic sinó un centre d'investigació adscrit al Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural de la Generalitat de Catalunya.

Els resultats permeten apreciar en tots els centres una forta correlació entre nombre de treballadors i el pressupost de què es disposa. Una anàlisi més detallada segurament trobaria l'explicació en el fet que, precisament per tractar-se de centres tecnològics, una part essencial del seu pressupost es dedica a la contractació de personal, especialment investigadors.

Les respostes a l'enquesta han estat 13, sobre la mostra dels 19 centres seleccionats. La seva representativitat es pot considerar molt elevada, quasi del 70% (68,40). Si ho valoréssim pel nombre de treballadors la proporció encara seria més alta i si la valoració es fa sobre el pressupost amb què actuen segurament és superior al 90% de la mostra. Per tant, considerem plenament vàlida la mostra i les conclusions que es puguin deduir del qüestionari.

El treball de camp permet conèixer els mitjans de què disposen ara, si apliquen estratègies globals de comunicació, quin tipus de gestió de la comunicació realitzen. Caldrà fer un treball en profunditat, potser en una tesi posterior, si es volen saber els resultats que obtenen de l'organització que tenen o de les millores que caldria introduir en la seva actual estructura. Pel que fa als aspectes quantitatius de tot el cens, també caldrà conèixer-los amb detall.

### **Tècnica de recollida de dades**

Un cop seleccionada la mostra, s'ha preparat una base de dades amb les dades dels centres i entitats. Calia, però, disposar dels noms i dels correus electrònics de les persones responsables de la comunicació de cada organització per garantir l'eficiència de la tramesa de l'enquesta.

Aquestes dades s'han aconseguit via telefònica i l'enquesta s'ha pogut enviar amb un missatge personalitzat a cadascuna de les persones que gestionen la comunicació als respectius centres.

### **Format de l'enquesta**

L'enquesta s'ha elaborat formalment amb el programa Google Drive. Als destinataris de l'enquesta se'ls facilitava el següent enllaç:

[https://docs.google.com/forms/d/1lb9C5wtTf930RB4tl31hG2ocLF\\_LCsPiqKy3K0iVKt8/viewform](https://docs.google.com/forms/d/1lb9C5wtTf930RB4tl31hG2ocLF_LCsPiqKy3K0iVKt8/viewform)

## Organització de la comunicació als centres de transferència tecnològica

Moltes gràcies per participar en aquesta enquesta. No us portarà més de deu minuts completar-la. Forma part d'un projecte de recerca sobre la organització de la comunicació als centres tecnològics i entitats de transferència tecnològica de Catalunya, per tal de poder analitzar les polítiques de comunicació en aquests organismes.

El treball és a càrrec de Mercè Rius Almoyner estudiant de doctorat de la Facultat de Comunicació de la UAB i dirigit pel Doctor Pere Oriol Costa del Departament de Periodisme d'aquesta facultat.

**Nom del centre**

**Nombre de treballadors**

**Pressupost 2013**

**Disposeu d'un document global sobre la política de comunicació en la vostra organització?**

☐ Sí

☐ No

☐ Altres:

**Hi ha un Departament o Servei propi de Comunicació?**

☐ Sí

☐ No

☐ Altres:

**La persona responsable de la comunicació de qui depèn?**

## L'enquesta

La presentació i el qüestionari de l'enquesta enviat a la mostra és el que es detalla a continuació:

### Presentació i motiu de l'enquesta

Moltes gràcies per participar en aquesta enquesta. No us portarà més de deu minuts completar-la. Forma part d'un projecte de recerca sobre l'organització de la comunicació als centres tecnològics i entitats de transferència tecnològica de Catalunya, per tal de poder analitzar les polítiques de comunicació en aquests organismes.

El treball és a càrrec de Mercè Rius Almoyner, estudiant de doctorat de la Facultat de Comunicació de la UAB, i dirigit pel Doctor Pere Oriol Costa, del Departament de Periodisme d'aquesta facultat.

**Nom del centre**

**Nombre de treballadors**

**Pressupost 2013**

**Disposeu d'un document global sobre la política de comunicació en la vostra organització?**

Sí

No

Altres

**Hi ha un departament o servei propi de comunicació?**

Sí

No

Altres

**La persona responsable de qui depèn?**

De la Direcció General

De la Direcció Comercial

De la Direcció de Màrqueting

Altres

**Càrrec de la persona responsable de comunicació.**

Direcció

Cap

Altres

**Forma part de l'equip directiu?**

Sí

No

Altres

**Disposeu d'un gabinet de premsa propi?**

Sí

No

Altres

**El gabinet de premsa està externalitzat?**

Sí

No

Parcialment



Si a la pregunta anterior heu respost parcialment, comenteu quines funcions ho estan, si no podeu passar a la següent pregunta.

### **Mitjans propis**

**Disposeu d'una revista en paper?**

Sí  
No  
Altres

**Disposeu d'una revista digital?**

Sí  
No  
Altres

**Si disposeu d'altres mitjans propis, detal·leu-los a continuació, si us plau.**

### **Comunicació estratègica**

**Disposeu d'un pla de comunicació global?**

Sí  
No  
Altres

**Teniu definida la missió i visió de l'organització?**

Sí  
No  
Altres

**Disposeu d'un pla de comunicació d'un servei o producte?**

Sí  
No  
Altres

## **Comunicació de crisi**

**Teniu un manual de crisi?**

Sí  
No  
Altres

## **La marca**

**Teniu un manual d'identitat corporativa?**

Sí  
No  
Altres

**Teniu una marca única?**

Sí  
No

**Teniu marques per a productes i serveis?**

Sí  
No

**Quantes marques teniu a més de la marca principal?**

**Són marques gràficament independents?**

Sí  
No

**Són marques que incorporen la marca principal?**

Sí  
No

**Combineu marques independents i marques modificades a partir de la principal?**

Sí  
No

**Són marques que no utilitzen el nom de la marca principal però utilitzen la mateixa tipografia, o el mateix codi de color?**

Sí  
No

**Teniu un manual d'estil?**

Sí  
No  
Altres

**Disposeu d'un servei d'informació al públic?**

Presencial  
Web  
Altres

### **Publicitat i màrqueting**

**Disposeu d'un pla de màrqueting global?**

Sí  
No  
Altres

**Disposeu d'un pla de màrqueting d'un producte o servei?**

Sí  
No  
Altres

**Feu campanyes de publicitat?**

Sí  
No  
Altres

**Utilitzeu els serveis d'una agència de publicitat?**

Sí  
No  
Altres

**Us anuncieu en premsa especialitzada?**

Sí  
No  
Altres

**Us anuncieu en premsa generalista?**

Sí  
No  
Altres

**Feu publicitat en altres mitjans?**

Sí  
No  
Altres

## **Internet**

**Disposeu de web?**

Sí  
No  
Altres

**Teniu més d'una web?**

Sí  
No  
Altres

**En quines llengües?**

Català  
Castellà  
Anglès  
Francès  
Altres

**Disposeu d'algun blog?**

Sí  
No

**Si la resposta ha estat afirmativa, quants en teniu?**

**Disposeu d'un fòrum?**

Sí  
No

**Si la resposta ha estat afirmativa, quants en teniu?**

**Teniu perfils a les següents xarxes?**

Facebook  
Twitter  
Google+  
Linkedin  
Youtube  
Slideshare  
Altres

**En quines llengües?**

Català  
Castellà  
Anglès  
Francès  
Altres

**Teniu grups de treball o de discussió a les xarxes socials?**

Sí  
No  
Altres

**Disposeu de videoconferència?**

Sí  
No  
Altres

**Teniu newsletter o butlletí d'informació?**

Sí  
No  
Altres

**Quina és la periodicitat del newsletter, si en teniu**

Diària  
Setmanal  
Quinzenal  
Mensual  
No té periodicitat

## **RRPP**

**A quants congressos i/o jornades heu assistit l'any 2012?**

**Quants congressos i/o jornades heu organitzat l'any 2012?**

## **Editorial**

**Disposeu d'editorial pròpia?**

Sí  
No  
És externa

**Quants títols heu editat l'any 2012 en paper?**

**Quants títols heu editat l'any 2012 en digital?**

## **Premis**

**Heu rebut algun premi o distinció l'any 2012?**

Sí  
No  
Altres

**Sou promotor d'algun premi o distinció del vostre àmbit d'actuació?**

Sí  
No  
Altres

## **Fires**

**Heu participat amb un estand propi a alguna fira el 2012?**

Sí  
No

**Si és que sí, a quines?**

**Heu participat amb un estand compartit a alguna fira el 2012?**

Sí  
No

**Si és que sí, a quines?**

### **Comunicació interna**

**Teniu un manual de benvinguda?**

Sí  
No  
Altres

**Teniu intranet?**

Sí  
No  
Altres

**Teniu newsletter de comunicació interna?**

Sí  
No  
Altres

**Feu reunions per departaments?**

Sí  
No  
Altres

**Teniu bústia de suggeriments?**

Sí  
No  
Altres

**Si voleu podeu afegir un comentari global sobre la política de comunicació de la vostra organització.**

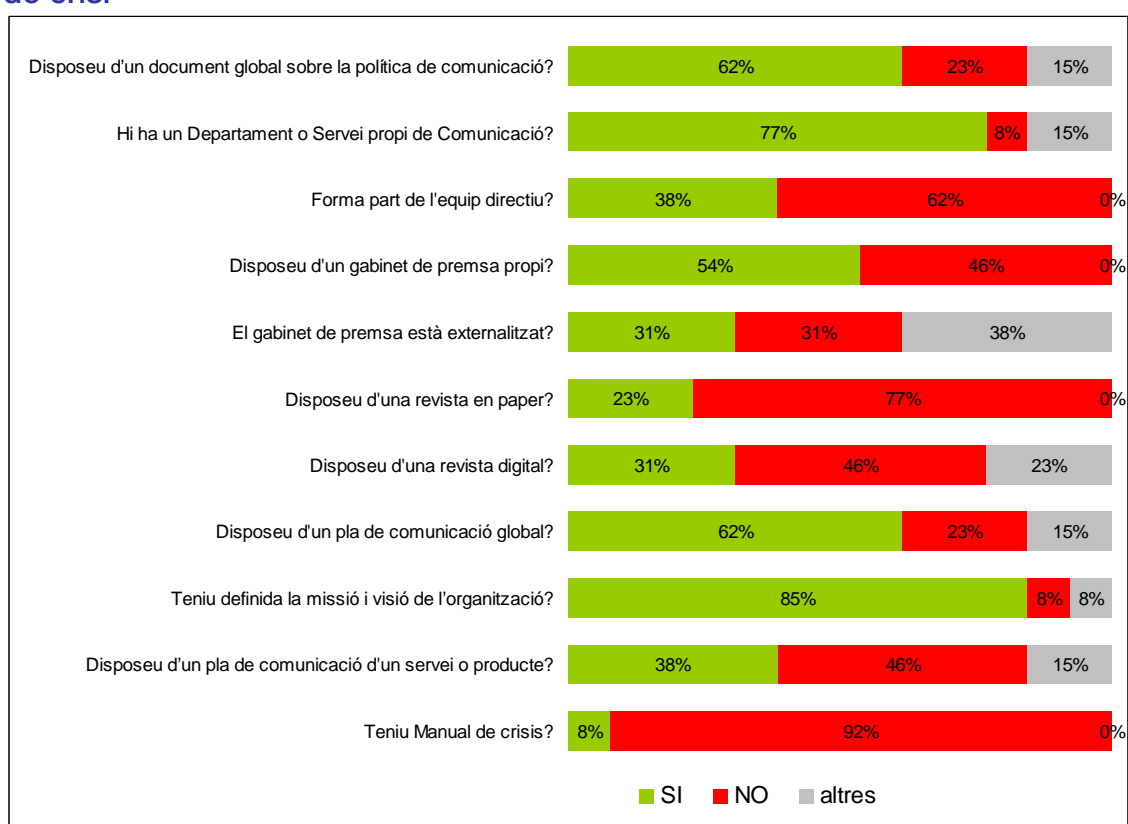


## Tractament de les dades

La informació obtinguda de les respostes s'ha exportat a un fitxer excel, la qual cosa ha permès per a la majoria de les respostes crear unes taules que visualitzen ràpidament la tendència. Això, tanmateix, no estalvia l'anàlisi detallada que hem fet del resultat.

## Anàlisi dels resultats

### Organització de la comunicació, mitjans propis, pla de comunicació i manual de crisi



El 62% diuen disposar d'un document global que detalla la seva política de comunicació.

La majoria té un servei o departament de comunicació, però sols en una tercera part la persona responsable s'integra a l'equip de direcció del centre, per tant s'està molt lluny de complir l'esquema desenvolupat en aquest treball que proposa que el responsable de comunicació formi part de la direcció com a Direcció de comunicació. La dependència orgànica del servei de comunicació és majoritàriament de la Direcció General i, en altres casos, de la Direcció Comercial, de Màrqueting o Corporatiu. Tan sols en un cas el responsable del servei té el càrrec de director/a.

Gairebé la meitat no disposa ni tan sols de gabinet de premsa propi, i una tercera part té externalitzat totalment o parcialment aquest servei.

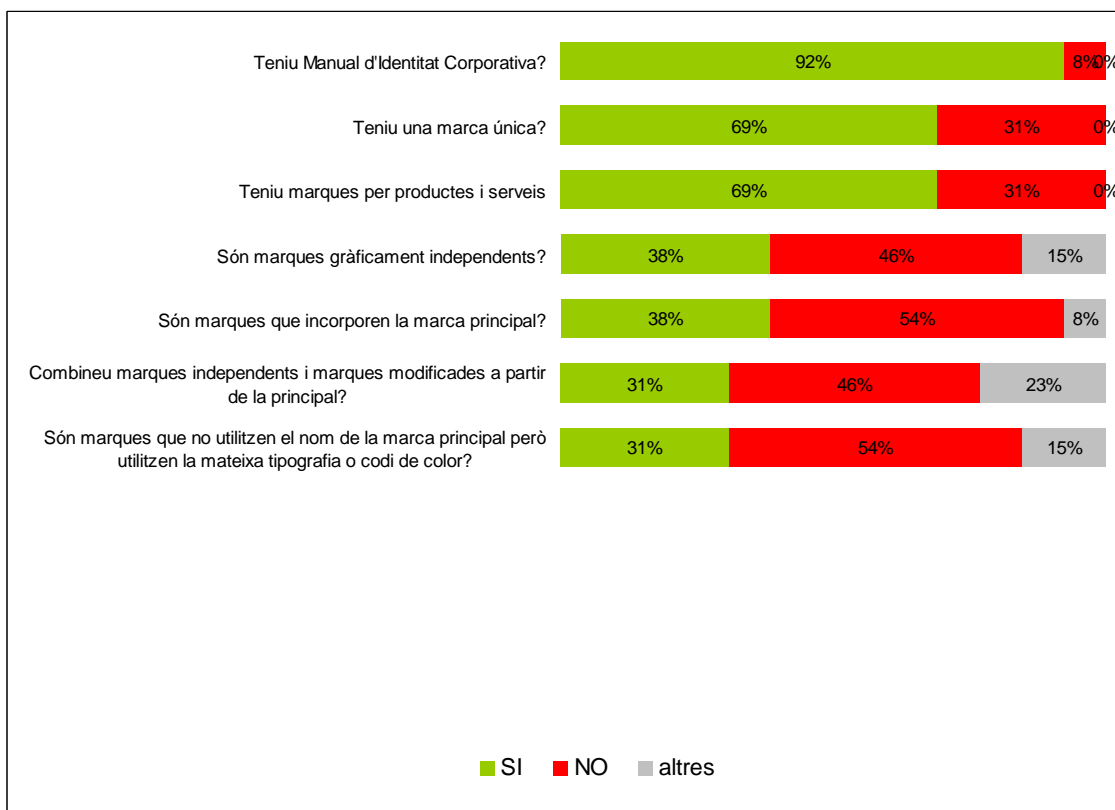
Dels 13 centres que han respost, 3 tenen una revista en suport paper, però gairebé el 50% disposa d'una revista en format digital.

La majoria (62%) disposa d'un document global sobre la política de comunicació del centre, el mateix percentatge que diu que té un pla de comunicació global, i el 85% té definida la missió i la visió.

Pel que fa a plans específics de producte o serveis, un 38% diu disposar-ne d'un.

Dos centres disposen actualment d'un manual de crisi.

## La marca



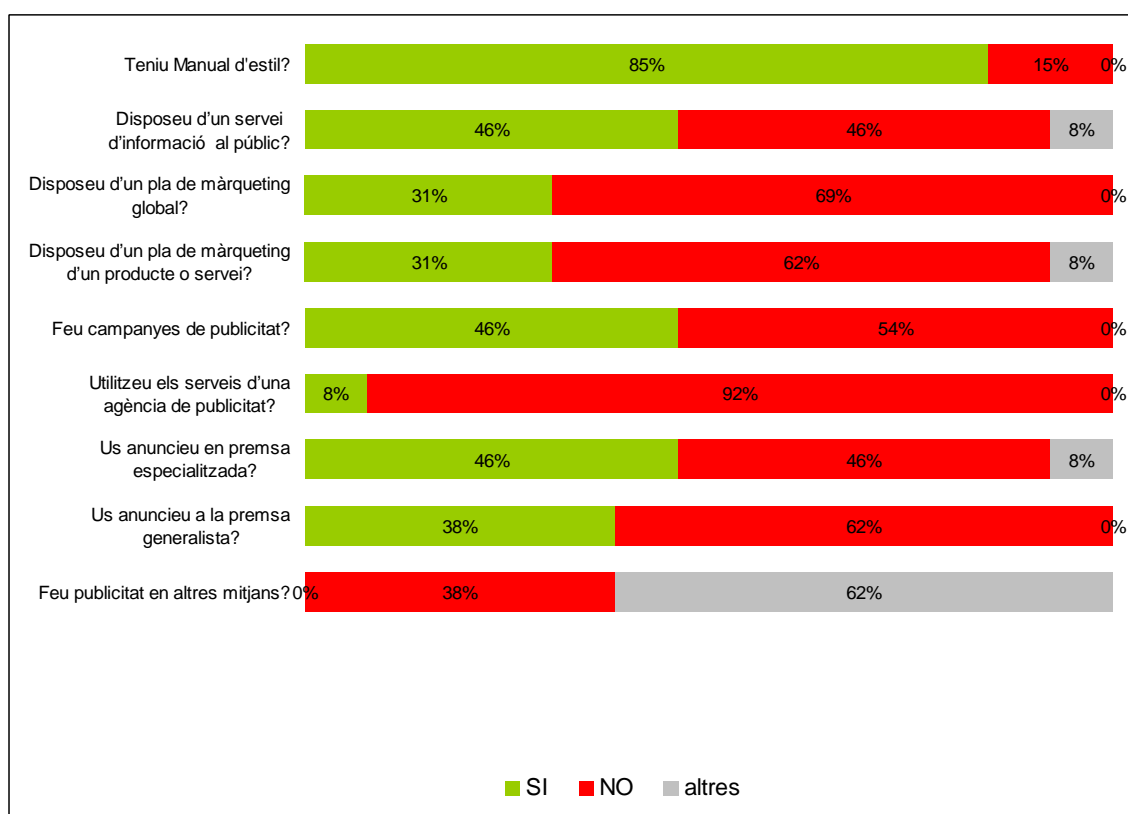
L'anàlisi de les respostes evidencia discrepàncies que poden atribuir-se a un mala comprensió de les diferències que el qüestionari recollia, perquè si el 69% diuen utilitzar una marca única no pot ser que el 69% reconegui que tenen marques de productes i serveis.

L'estratègia d'arquitectura de marques és molt dispersa: un 38% disposa de marques independents; el 38% segueix un model asimètric o mixt (diferents models de marca per a diferents models de negoci); un 38% utilitza el model monolític i el 31% el model de suport de marques de la principal.

La disparitat de les respostes fan creure que no hi ha un coneixement clar de la qüestió de l'arquitectura de marques, i per tant caldria una comprovació directa del tipus i de l'ús que en fan en realitat.

La discrepància és més sorprenent encara en comprovar que el 92% diuen tenir un manual d'identitat corporativa.

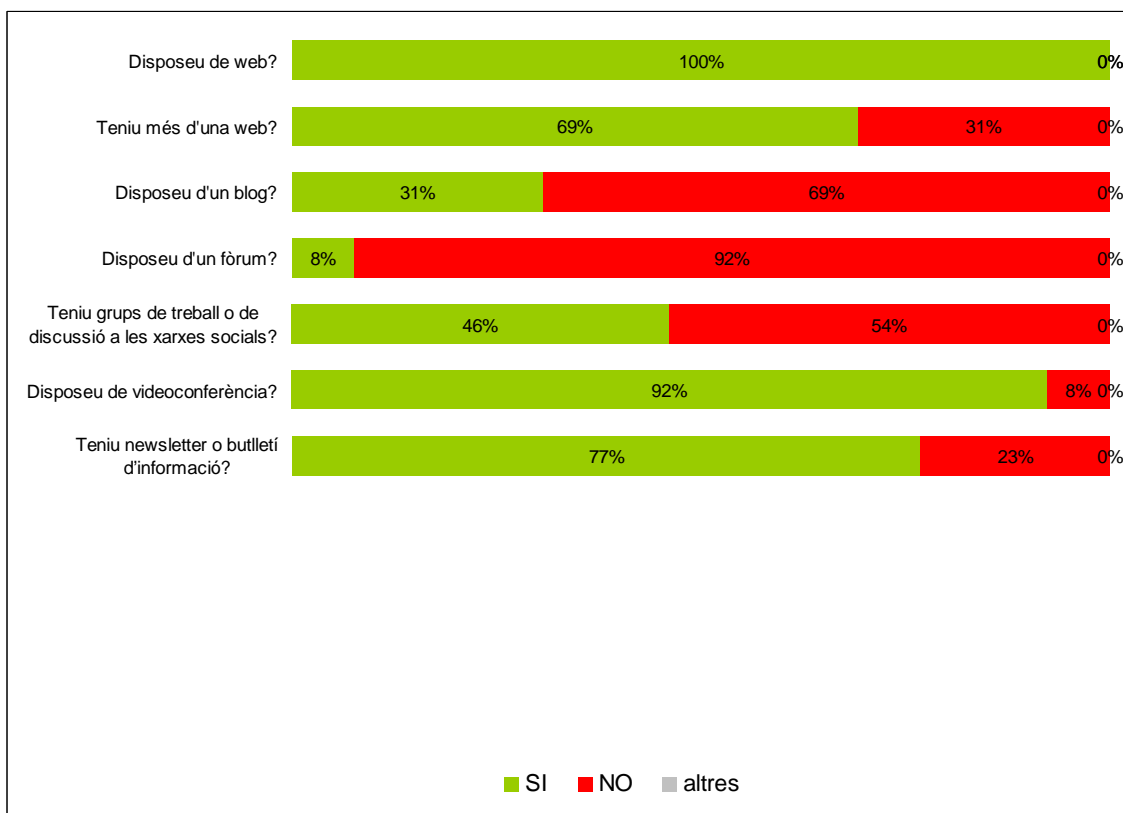
### Manual d'estil, serveis d'informació, màrqueting i publicitat



La majoria diuen disposar d'un manual d'estil, i només el 46% diu disposar d'un servei d'informació al públic.

Els resultats evidencien que no s'utilitzen estratègies de màrqueting formalitzades en un pla estratègic o operatiu i que les accions de publicitat se centren, en un 46%, en mitjans especialitzats i un 38% en mitjans generalistes, només un 8% utilitza els serveis d'una agència de publicitat.

## Internet



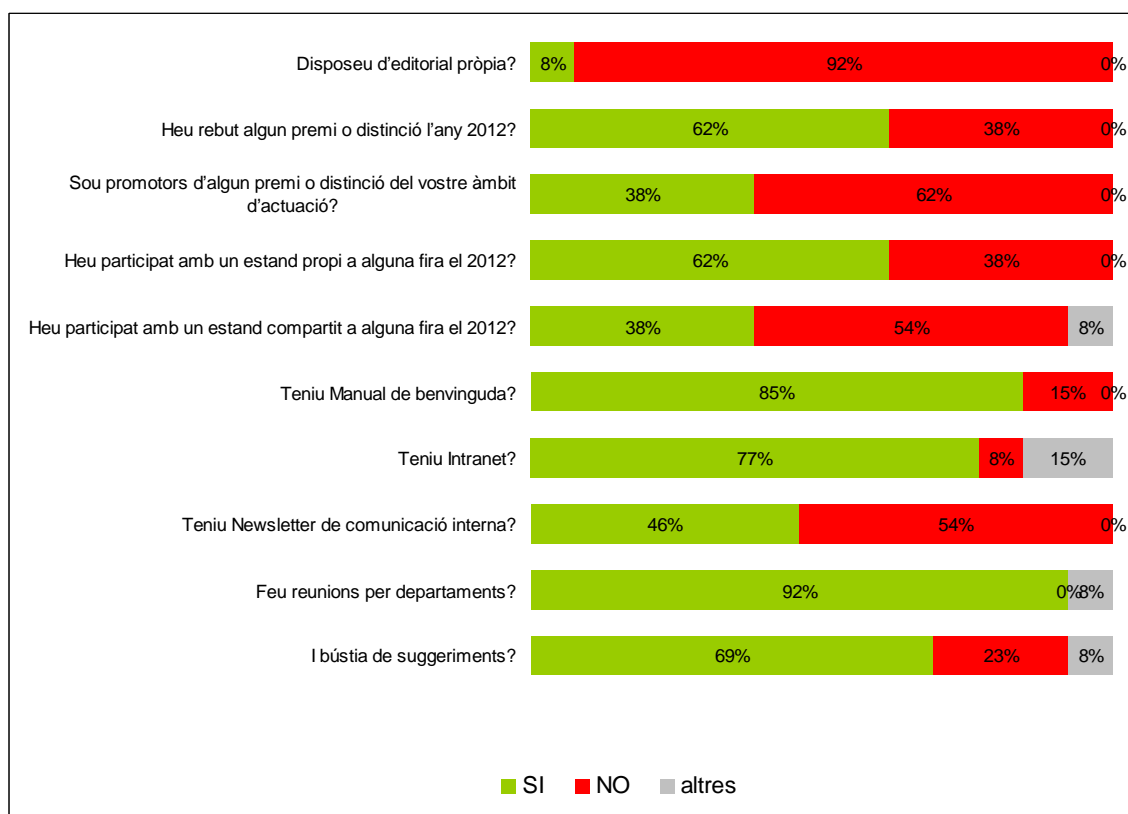
La majoria dels centres diuen disposar d'una web en català, castellà i anglès, només la Fundació Soler la té exclusivament en català, i Leiatat només en anglès i castellà. Fins i tot un 69% en disposa de més d'una. Una tercera part disposa de blog. Tots tenen perfil a Twitter, 10 centres tenen perfil a Facebook, i 9 centres també tenen perfil a LinkedIn i un canal a Youtube. Només dos centres tenen perfil a Google+ i un a Xing.

La utilització de les xarxes socials com a eina de discussió o de treball és utilitzada per un 46%. La llengua dels perfils a les xarxes socials és el català i el castellà. Només 4 centres també utilitzen l'anglès en aquest àmbit.

Per contra, la majoria de centres disposen del servei de videoconferència.

Bona part, un 77%, té un butlletí d'informació digital, dels quals el 33% té una periodicitat mensual.

## Relacions públiques i comunicació interna



Només un centre disposa d'una editorial pròpia, que el 2012 ha editat 5 llibres.

La participació i l'organització en jornades i congressos és molt activa en tots els centres amb l'excepció de dos. Un 62% participa amb estand propi en fires i el 38% amb estand compartit.

Pels que fa als premis, un 62% ha rebut algun tipus de distinció i un 38% és promotor de l'organització.

Pel que fa als aspectes de comunicació interna, gairebé tots fan reunions per departaments, la gran majoria tenen manual de benvinguda i el 78% intranet, el 69% té bústia de suggeriments i el 46% disposa de butlletí digital de comunicació interna. Podem afirmar que la comunicació interna majoritàriament està ben atesa.

## Conclusions

A l'inici d'aquest treball formulàvem unes preguntes de recerca que van orientar-nos per a redactar el qüestionari que hem sotmès als centres seleccionats en la mostra. Ara sabem quines són les respostes obtingudes de la realitat. Hem acceptat les respostes sense cap discussió i sense emetre cap valoració dels qui les han fet, fins i tot en aquells casos en què ens ha semblat que no eren del tot correctes. La definició de la mostra observada, la discussió de les respostes obtingudes dels qüestionaris i, per tant, la valoració dels resultats obliguen a donar a totes les preguntes un caràcter inicial i provisional, que caldrà validar amb més profunditat en posteriors treballs sobre aquestes qüestions.

El treball es plantejava si l'organització de la comunicació als centres i entitats tecnològics de Catalunya responia a l'esquema organitzatiu que proposem i que es justifica en les necessitats que els teòrics de la comunicació han vingut definint com a òptim. És habitual recollir en converses amb els responsables dels centres la crítica que es fa al fet que els mitjans de comunicació no es fan ressò dels seus treballs i projectes. Ens plantejàvem si els centres havien posat tot el que per la seva part podien per establir uns bons circuits de la comunicació i volíem conèixer, per tant, quina era l'estructura de les activitats comunicatives posada al servei de les seves polítiques de comunicació.

Era necessari determinar quins són els centres tecnològics i entitats de transferència tecnològica existents a Catalunya, atès que no hi havia un cens de les mateixes. Per això ha calgut realitzar un cens provisional i disposar una categorització atenent la seva estructura jurídica i financera.

Per facilitar l'estudi vam constituir una mostra a la qual vam sotmetre a un formulari d'enquesta, obtenint una bona proporció de respostes, però sense disponibilitat de discussió profunda de les respostes ens vam veure obligats a donar per bona la que ens donava el responsable de cada centre.

Els resultats obtinguts de l'enquesta fan pensar que els centres accepten la necessitat de tenir una política de comunicació pròpia, però que no s'han dotat encara de les eines més globals per a definir-les i que, per tant, continuen desenvolupant les seves tasques de comunicació amb mitjans més adequats a èpoques passades que a les necessitats actuals de la comunicació transnacional, competitiva i globalitzada.

Els centres han de prosseguir la seva adaptació als processos moderns de comunicació i han de continuar aprofundint i desenvolupant les seves accions per tal de definir millor la seva comunicació global i utilitzar a fons les eines que els donen les polítiques de comunicació, especialment les TIC.

A continuació proposem, a partir de l'anàlisi dels resultats obtinguts, unes respostes a aquelles preguntes de recerca.

*Quin són els trets fonamentals de l'organització de la comunicació als centres tecnològics?*

No hi ha una organització comuna pròpia de la comunicació als centres tecnològics; s'observen organitzacions parcials i molt diferenciades entre els diferents centres.

*Hi ha diferències entre la comunicació d'un centre tecnològic i la d'una empresa?*

Els models utilitzats semblen inspirar-se més en l'aplicació de models propis de les empreses que en l'aplicació d'un model propi dels centres i entitats tecnològiques. Sobta que un aspecte com el màrqueting, que les empreses tenen ben desenvolupat, estigui pràcticament absent. Per contra, els centres tenen ben estructurada la comunicació interna.

*Hi ha algun aspecte propi de la comunicació als CT?*

Ens sembla apreciar que l'alta participació i organització de congressos i jornades és un tret característic de la comunicació dels centres, tot i que no disposem de dades d'empreses dels àmbits d'actuació que permetin fer comparacions.

Sorprèn el poc ús de les revistes en suport paper que contrasta amb un ampli ús de les revistes digitals, que segurament és també un tret diferencial amb les empreses.

*Quines eines són fonamentals o estratègiques per a la comunicació dels CT?*

El fet que la majoria disposin de sistema de videoconferència dóna a entendre que es fan comunicacions llunyanes en la distància, però en canvi sorprèn que dels perfils de les xarxes socials només s'utilitzin el català i castellà.

*Quin ús fan de les tecnologies de la informació?*

Tots els centres utilitzen elements de les TIC, inclús simultàniament, però no dóna la impressió que hi hagi una eina tic adaptada a la comunicació dels avenços i novetats tecnològiques que són fonamentals en les tasques dels centres.

Les hipòtesis que es plantejaven en iniciar aquest treball, un cop contrastades amb la informació que cal suposar que reflecteix la situació real amb què treballen actualment els centres i entitats tecnològics de Catalunya, poden ésser sotmeses a unes valoracions globals:

*El treball parteix de la idea a demostrar que els centres tenen ben definida una política de comunicació en el seu àmbit.*



Els centres asseguren tenir ben definida una política de comunicació i fins i tot un pla de comunicació global. L'absència de documents constatables permet sospitar que l'estratègia no està definida amb tanta claredat com els responsables asseguren.

*La política hauria estat precisada o definida en algun document general, i en el si del centre s'hauria estructurat una organització responsable dels diversos processos comunicatius i, en especial, amb responsabilitats assignades sobre els diversos mitjans comunicatius específics utilitzats.*

Les respostes semblen precisar que no disposen d'un document global sobre la política de comunicació de les organitzacions. L'absència d'organigrames clars sembla reforçar el paper secundari de les polítiques de comunicació en els centres tecnològics.

*Existeixen en els centres aquesta definició general d'una política comunicativa i, per tant, hi ha un organigrama adequat a la seva posada en funcionament d'una política de comunicació?*

No s'aprecia un organigrama adequat en l'organització de la comunicació. Que els responsables de comunicació tinguin un rang menor i, especialment, que no formin part dels equips de direcció i, per tant, de la presa de decisions condiciona que la política de comunicació sigui considerada una aspecte secundari en l'activitat del centre.

*Si hi ha una definició dels processos comunicatius, quina és la seva estructura organitzativa, amb quins mitjans personals i materials compta, de quins processos interns d'elaboració, verificació i comprovació de la seva eficàcia disposa?*

No és fàcil conèixer la disponibilitat personal i financera dels serveis de comunicació, ni la pròpia estructura orgànica en el si de cada centre; tampoc no sembla que hi hagi gaire feina de valoració ni d'autocrítica sobre els processos endegats en el si de cada centre.

*Per al desenvolupament de la política comunicativa d'un centre, quin recurs es fa de les que convencionalment es poden considerar TIC com a diferenciadores de les utilitzacions dels mitjans tradicionals?*

Continua utilitzant-se majoritàriament els mitjans tradicionals, tot i que lògicament disposen de les eines TIC, que gairebé són imprescindibles. Caldria fer una valoració més precisa dels resultats obtinguts amb la utilització de cadascuna de les eines per recomanar un ús més intens de les TIC.

*Hi ha una política específica que consideri les TIC com a eines reals i usuals de les polítiques de comunicació dissenyades?*

Sembla que no, però el recurs a les videoconferències, les revistes digitals, els butlletins i els treballs de grup de les xarxes socials semblen mostrar el camí que caldrà aprofundir en el futur.

Per tant podem concloure que:

- El treball es plantejava si l'organització de la comunicació als centres i entitats tecnològics de Catalunya responia a l'esquema organitzatiu que proposem i que es justifica en les necessitats que els teòrics de la comunicació han vingut definint com a òptim. És habitual recollir en converses amb els responsables dels centres la crítica que es fa al fet que els mitjans de comunicació no es fan ressò dels seus treballs i projectes. Ens plantejàvem si els centres havien posat tot el que per la seva part podien per establir uns bons circuits de la comunicació i volíem conèixer, per tant, quina era l'estructura de les activitats comunicatives posada al servei de les seves polítiques de comunicació.
- L'organització de la comunicació a la majoria dels centres no és la òptima per a una bona gestió de la comunicació.
- La dispersió i atomització dels centres no ajuda a la difusió de les accions de comunicació.
- No treuen tot el profit que podrien de les TIC.
- Els mitjans tradicionals no reflecteixen el que fan els centres pel poc domini dels processos usuals de comunicació.
- Era necessari determinar quins són els centres tecnològics i entitats de transferència tecnològica existents a Catalunya, atès que no hi havia un cens de les mateixes. Per això ha calgut realitzar un cens provisional i disposar una categorització atenent la seva estructura jurídica i financera.
- Per facilitar l'estudi vam constituir una mostra a la qual vam sotmetre a un formulari d'enquesta, obtenint una bona proporció de respostes, però sense disponibilitat de discussió profunda de les respostes ens vam veure obligats a donar per bona la que ens donava el responsable de cada centre.
- Els resultats obtinguts de l'enquesta fan pensar que els centres accepten la necessitat de tenir una política de comunicació pròpia, però que no s'han dotat encara de les eines més globals per a definir-les i que, per tant, continuen desenvolupant les seves tasques de comunicació amb mitjans més adequats a èpoques passades que a les necessitats actuals de la comunicació transnacional, competitiva i globalitzada.
- Els centres han de prosseguir la seva adaptació als processos moderns de comunicació i han de continuar aprofundint i desenvolupant les seves accions per tal de definir millor la seva comunicació global i utilitzar a fons les eines que els donen les polítiques de comunicació, especialment les TIC.

## BIBLIOGRAFIA

### Llibres

- ALBERTO PÉREZ, R. A. *Estrategias de Comunicación*. Barcelona: Ariel, 2008.
- BATLLE, A. et al. *Societat del coneixement*. Pròleg de Manuel Castells; coordinació d'Imma Tubella i Jordi Vilaseca. Barcelona: UOC, 2005.
- BEL, J. I. (coord.) *Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones*. Ediciones Universidad de Navarra, 2004.
- BERGANZA, M.R. RUIZ SAN ROMÁN, J.A. coord. *Investigar en comunicación*. SAU. Madrid: McGraw-Hill, 2005.
- BERLO, D. K. *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y a la práctica*. Argentina: El Ateneo, 2000.
- BOIXADER, J.; XALABARDER, M. *La comunicació dels plans estratègics*. Guies metodològiques per a la planificació estratègica, 8. Oficina Tècnica d'Estratègies per al Desenvolupament Econòmic. Àrea de Desenvolupament Econòmic i Ocupació. Diputació de Barcelona. Març de 2012.
- BREA, J. L. *Cultura RAM*. Barcelona: Gedisa, 2007.
- CASTELLS, M. *Comunicació i poder*. Barcelona: Edicions UOC, 2009.
- . *L'era de la informació. La societat xarxa*. Barcelona: Edicions UOC, 2003, volum 1.
- . *La Sociedad Red*. Madrid: Alianza, 2000.
- CELAYA, J. *La empresa en la Web 2.0*. Barcelona: Gestión 2000.
- CEREZO, J. M. (dir.) *La blogosfera hispana: pioneros de la cultura digital*. Biblioteca Fundación France Telecom España.
- CHAVEZ, N. *La imagen corporativa: teoría y práctica de la identidad institucional*, Barcelona: Gustavo Gili, 2005.
- CHEVALIER, M; MAZZALOVO, G. *Pro Logo* . Barcelona: Belacqua d'Ediciones y Publicaciones SL, 2005.
- CHEVERTON, P. *Cómo funcionan las marcas*. Barcelona: Editorial Gedisa, 2007.
- CHIAS, J. *Marketing Público. Por un gobierno y una administración al servicio del público*. Madrid: Mc Graw-Hill, 1995.
- COSTA, P.O. *Comunicación Pública en el ámbito local* a BENAVIDES, J., et al. *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Pròleg de Justo Villafañe. Barcelona: Gestión 2000, 2001.
- FUMERO A.; ROCA, G. *Web 2.0*. Madrid: Fundación Orange, 2007.
- GARRIDO, F. J. *Comunicación estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. 2a ed. Barcelona: Gestión 2000, cop. 2004.

- GIMENO, M. *España 2008. Informe anual sobre el desarrollo de la sociedad de la información en España*. Madrid: Fundación Orange, 2008.
- GUBER, P. *Storytelling para el éxito. Empresa activa*. Barcelona: Ediciones Urano SA, 2011.
- HALL, P.; PRESTON, P. *La ola portadora. Nuevas tecnologías de la información y geografía de las innovaciones 1846-2003*. Madrid: Fundesco, 1990.
- LESSIG, L. *Por una cultura libre*. Madrid: Traficantes de sueños, 2005.
- LÓPEZ GARCÍA G. et al. *El ecosistema digital: Modelos de comunicación, nuevos medios y público en Internet*. València: Servei de Publicacions de la Universitat de València, 2005.
- McLUHAN, M. *Comprender los medios de comunicación*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 2009.
- MATTELART, A. *La comunicación-mundo: historia de las ideas y de las estrategias*. Siglo XXI, 1996.
- . *La Publicidad*. Barcelona: Paidós Iberica, 1991.
- NÚÑEZ, A. *¡Será mejor que lo cuentes! Los relatos como herramientas de comunicación. Storytelling*. Barcelona: Ediciones Urano. 2007.
- ORTIZ DE ZÁRATE, A. *Manual de uso del blog en la empresa. Cómo prosperar en la sociedad de la conversación*. Barcelona: Zero Factory SL, 2008.
- PISCITELLI, A. *Internet, la imprenta del siglo XXI*, Barcelona: Gedisa, 2005.
- ROS, V. *e-Branding. Posiciona tu marca en la Red*. Editorial NetBiblo, 2008.
- SALMON, C. *Storytelling, la máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Barcelona: Península, 2008.
- SCHEINSON, D. *Más allá de la imagen corporativa: cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Macchi, cop. 1997.
- SIERRA BRAVO, R. *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. . Madrid: Editorial Paraninfo, 1988.
- TOFFLER, A. *El shock del futuro [Future Shock]*. Barcelona: Plaza & Janes Editores, SA, 1995.
- . *La tercera ola*. Barcelona: Plaza & Janés, 1995.
- VELILLA, J. *Branding. Tendencias y retos en la comunicación de marca*. Barcelona: Editorial UOC, 2010.
- VILCHES, L. *La migración digital*. Barcelona: Gedisa, 2001.
- WESTWOOD, J. *Cómo crear un Plan de Marketing*. Barcelona: Editorial Gedisa, 2001.

## Articles i documents

- COSTA, P.O. *La comunicació externa. El Pla de comunicació municipal*. Ajuntament de Mataró. Setembre 2004  
<<http://issuu.com/mavi4/docs/comunicacioexterna?mode=embed&documentId=081130220229-9547e8b97b6f4aff885126200fda90aa&layout=white>> (8 de gener de 2011).
- AYALA RUIZ, L. E.; ARIAS AMAYA, R. *El Diamante de Porter*.  
<<http://uca.migueldearriba.net/2009/11/22/el-diamante-de-porter/>>
- AZNAR, H. "Publicidad y ética: la vía de la autorregulación" A: *Revista Latina de Comunicación Social*, núm. 25 (gener de 2000). [La Laguna (Tenerife)]  
<<http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000yene/148hugoaznar.html>> (14 de febrer de 2013).
- BONET, M. "La ràdio local: només ràdio pública?" A: *Informe de la Comunicació a Catalunya 2005-2006*. Bellaterra: Institut de la Comunicació, UAB, 2007.
- BORRÀS, I. "Màrqueting i comunicació a les organitzacions no lucratives". Agència Municipal de Suport a les Entitats. Regidoria de Participació Ciutadana. Ajuntament de Mataró (novembre de 2003)
- BOZZETTI, L. *Comunicación estratégica*.  
<<http://www.rppnet.com.ar/comunicacionestrategica.htm>> (4 de novembre de 2010).
- CASTELLS, M. et al. "La interacció entre les tecnologies de la informació i la comunicació i la societat xarxa: un procés de canvi històric". A: *Revista d'Universitats, Recerca i Societat de la Informació: Coneixement i societat*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, 2003, pàg. 8-2.
- Cómo elaborar el plan de comunicación*. Manuales prácticos. PYMES  
<[http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/10\\_planComunicacion.pdf](http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/10_planComunicacion.pdf)> (12 de febrer de 2013).
- Detecció de necessitats comunicatives en el servei públic: anàlisi DAFO i altres metodologies.  
<[http://www.rubiempresa.net/documents/Tutorial\\_Quadre\\_de\\_Comandament.pdf](http://www.rubiempresa.net/documents/Tutorial_Quadre_de_Comandament.pdf)>
- DÍEZ, M (UAB); DOMINGO, D (URV). "Internet". A: *Informe de la Comunicació a Catalunya 2005-2006*. Bellaterra: Institut de la Comunicació, UAB, 2007.
- DIRCOM. Asociación de directivos de la Comunicación. Madrid.  
<[www.dircom.com](http://www.dircom.com)> *El estado de la Comunicación en España 2010*. (5 de maig de 2010).
- Entrevista a Antonio Miguel Fuemero, investigador y software social de la Universidad Politécnica de Madrid*. Madrid: Fundación Técnica Industrial núm. 280 (març-abril de 2009).
- FERNÁNDEZ, J. "Tu opinión vale mucho". *El Periódico de Cataluña*. (11 de gener de 2009).

FOBSIC (Fundació Observatori per a la Societat de la Informació). *Enquesta sobre l'ús de les Tecnologies de la Informació i la Comunicació (TIC) i del Comerç Electrònic a les empreses Catalunya, Espanya i Unió Europea. Resum evolució 2008-2009 - Taules de difusió*. Febrer de 2010. [Enquesta desenvolupada per l'Institut Nacional de Estadística (INE) amb ampliació dels resultats per a Catalunya a càrrec de l'Institut d'Estadística de Catalunya (Idescat). La Fundació Observatori per a la Societat de la Informació de Catalunya (FOBSIC) en fa l'anàlisi i la difusió].  
<[http://www.fobsic.net/opencms/opencms/ca/index?centerPage=nivell2.jsp&contentPath=/ca/nav\\_esq/Dades\\_i\\_estadistiques/TIC\\_Empresa/2008-2009\\_TIC\\_empreses](http://www.fobsic.net/opencms/opencms/ca/index?centerPage=nivell2.jsp&contentPath=/ca/nav_esq/Dades_i_estadistiques/TIC_Empresa/2008-2009_TIC_empreses)> (12 de juny de 2010).

—. *El sector empresarial de les TIC a Catalunya 2009. El sector TIC a Catalunya i al món. Anàlisi de fonts secundàries d'informació*. Grup de recerca interdisciplinària sobre les TIC i 2TIC adscrit a l'Institut Interdisciplinari (IN3) de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), Tàctica, Investigació i Estratègia SL. Abril de 2010.  
<[http://www.fobsic.net/opencms/opencms/ca/index?centerPage=nivell2.jsp&contentPath=/ca/nav\\_esq/Estudis\\_i\\_Informes/Estudis\\_TIC/2010\\_Sector\\_TICx09](http://www.fobsic.net/opencms/opencms/ca/index?centerPage=nivell2.jsp&contentPath=/ca/nav_esq/Estudis_i_Informes/Estudis_TIC/2010_Sector_TICx09)> (12 de juny de 2010).

—. *El sector empresarial de les TIC a Catalunya 2009. Estructura i elements de valor de l'empresa TIC a Catalunya. Anàlisi de la font primària d'informació*. Grup de recerca interdisciplinària sobre les TIC i 2TIC adscrit a l'Institut Interdisciplinari (IN3) de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), Tàctica, Investigació i Estratègia SL. Maig de 2010.  
<[http://www.fobsic.net/opencms/opencms/ca/index?centerPage=nivell2.jsp&contentPath=/ca/nav\\_esq/Estudis\\_i\\_Informes/Estudis\\_TIC/2010\\_Sector\\_TICx09](http://www.fobsic.net/opencms/opencms/ca/index?centerPage=nivell2.jsp&contentPath=/ca/nav_esq/Estudis_i_Informes/Estudis_TIC/2010_Sector_TICx09)> (12 de juny de 2010).

GOBIERNO DE NAVARRA. *¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de Comunicación*. Desembre de 2011.  
<<http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/5FBD54A1-D7CF-4EAF-9EC3-43AD2FCD3A9E/0/Guiaparaelaborarunplandecomunicacion2012x.pdf>>

*Guia d'usos de les xarxes socials. Generalitat de Catalunya*. 10a ed. Juny de 2010.  
<[http://www.gencat.cat/xarxessocials/pdf/v1\\_guia\\_usos\\_xarxa\\_cat.pdf](http://www.gencat.cat/xarxessocials/pdf/v1_guia_usos_xarxa_cat.pdf)>

*Guia d'usos i estil a les xarxes socials de la Generalitat de Catalunya*. 5a ed. Febrer de 2012.  
<[http://www.gencat.cat/xarxessocials/pdf/v1\\_guia\\_usos\\_xarxa\\_cat.pdf](http://www.gencat.cat/xarxessocials/pdf/v1_guia_usos_xarxa_cat.pdf)> (8 de maig de 2013).

GUTIÉRREZ, M.; URIONDO, M. A. "¿Cómo convertir un blog en un medio de comunicación?". Ponencia presentada al Foro internet 2008.

"I ara, la fusió en els centres tecnològics". A: *L'economic*. (27 d'abril de 2013).  
<<http://www.leconomic.cat/neco/article/4-economia/18->>

*Impacto de las marcas en la economía y sociedad españolas*. (Resum executiu). Madrid: Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM); Asociación Nacional para la Defensa de la Marca (ANDEMA), 2012.



- JARABA, G. *Curso práctico de Web 2.0 para ponerse al día en el uso de la red*.  
<<http://tallerweb.wikispaces.com/>> (20 de març de 2010).
- KRAUSE, M. "La teoria de los juegos y el origen de las instituciones". A: *Revista Libertas*, núm. 31, Instituto Universitario ESEADE. (octubre de 1999).
- LEÓN DUARTE, G. A. *La comunicación organizacional en México: Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo*.  
<<http://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/viewFile/55458/64590>> (14 de juny de 2010).
- MARTÍ, J. M. (UAB). "La ràdio". A: *Informe de la Comunicació a Catalunya 2005-2006*. Bellaterra: Institut de la Comunicació, UAB, 2007.
- MATILLA SERRANO, C. *Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral. Análisis de un caso: el uso de la Planificación Estratégica en algunas agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación del estado español*. Direcció del Dr. Albert Sáez i Casas. Barcelona: Universitat Ramon Llull. Facultat de Ciències de la Comunicació Blanquerna. 2007.  
<<http://www.tesisenred.net/TDX-1001107-131810>> Tesi doctoral.
- MILIAN, A. "Facebook, la xarxa indiscreta". A: *El Temps* (3 de febrer de 2009).
- NANO. *Una publicidad con ética*. (Post d'un blog del 12 de febrer de 2008)  
<<http://nanopublik.blogspot.com.es/search/label/art%C3%ADculo>> (24 de febrer de 2013).
- NIEVES CRUZ, F. *Comunicación estratégica*.  
<<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/comunicacion-estrategica.htm>> (4 de novembre de 2010).
- ORTIZ DE ZÁRATE, A. *Manual del blog en la empresa 2008*.  
<<http://issuu.com/sartualava/docs/manualusoblogs>> (20 de març de 2010).
- PARTAL, V. "El periodisme a Internet". [Article no publicat].
- PORTER, M. *Cinco fuerzas competitivas*  
<<http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>>
- PUIG, T. "Marketing de servicios municipales". A: *Punt de vista 6*. Barcelona: Fundació Carles Pi i Sunyer (novembre de 1999).
- RAMONEDA, M. *Eines 2.0 per al treball col·laboratiu i l'exposició de resultats*. Barcelona Activa. Cibernàrium. Ajuntament de Barcelona.  
<<http://w144.bcn.cat/cibernarium/cat/centre-de-recursos/searchRecurs.do>>
- RODRÍGUEZ, O. "Comunicación y marketing público dirigido al ciudadano". A: *Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local*. Guía 10.  
<<http://publicaciones.administración.es>> Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas, Secretaría General Técnica (maig de 2006).
- RUBIO, L. "Singularidades de la gestión de la comunicación externa en las organizaciones públicas". Barcelona: Universitat Ramon Llull (ESADE). 2005. Tesi doctoral.

- SALMON, C. "Une machine à fabriquer des histoires". A: *Le Monde Diplomatique*. Novembre de 2006. <<http://www.monde-diplomatique.fr/2006/11/SALMON/14124>> (23 d'abril de 2013).
- SEMIR, V. de; REVUELTA, G. "La importancia de la comunicación en el entorno científico". A: Cuadernos de la Fundación Dr. Antonio Esteve, núm. 20.
- TORRES ROMAY, E. "La evolución histórica de la estrategia como base. La situación actual de las estrategias publicitarias. El largo camino hacia el brand management". A: *FISEC-Estrategias*. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, any III, núm. 8, vol 4, pàg. 3-26. <<http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=758>> (20 d'octubre de 2010).
- . "La evolución histórica de la estrategia como base la situación actual de las estrategias publicitarias. El largo camino hacia el brand management". A: *FISEC-Estrategias*. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, any V, núm. 14, vol 5, pàg. 3-26 <<http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=758>> (4 de novembre de 2010).
- W3C SEMANTIC WEB ACTIVITY. <[www.w3.org/2001/sw/](http://www.w3.org/2001/sw/)> (20 de març de 2010).



## Legislació

Anunci pel qual es fa públic el document informatiu de la Xarxa Tecnològica de Catalunya, TECNIO. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya* (DOGC), núm. 5525, pàg. 93645 (14 de desembre de 2009). Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial. Departament d'Innovació, Universitat i Empresa. Generalitat de Catalunya  
<<http://www20.gencat.cat/portal/site/DOGC>> (14 de juny de 2010).

Anunci pel qual es fa públic un document informatiu de la Xarxa Tecnològica de Catalunya, TECNIO. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya*, núm. 5877 (12 de maig de 2011).

Decret 379/2004, de 7 de setembre, del Registre de Centres Tecnològics de Catalunya, RECETEC. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya*, núm. 4215, pàg. 16538 (9 de setembre de 2004). Departament de Treball i Indústria. Generalitat de Catalunya.  
<<http://www20.gencat.cat/portal/site/DOGC>> (10 de juny de 2010).

Llei orgànica 4/1979, de 18 de desembre d'Estatut d'Autonomia de Catalunya. *Boletín Oficial del Estado* (BOE) (22 de desembre de 1979); *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya* (31 de desembre de 1979).

Llei orgànica 6/2006, de 19 de juliol *Boletín Oficial del Estado* (19 de juliol de 2006); *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya* (20 de juliol de 2006).

Llei 4/2008, de 24 d'abril, del llibre tercer del Codi civil de Catalunya, relatiu a les persones jurídiques. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya*, núm. 5123 (2 de maig de 2008).

Llei 15/2008, de 23 de desembre, de pressupostos de la Generalitat de Catalunya per al 2009. Departament d'Economia i Finances.  
<[http://www15.gencat.cat/ecofin\\_wpres09/01\\_presentacio\\_vp.htm](http://www15.gencat.cat/ecofin_wpres09/01_presentacio_vp.htm)>

Llei 25/2009, de 23 de desembre, de pressupostos de la Generalitat de Catalunya per al 2010. Departament d'Economia i Finances.  
<[http://www15.gencat.cat/ecofin\\_wpres10/01\\_presentacio.htm](http://www15.gencat.cat/ecofin_wpres10/01_presentacio.htm)>

Llei 37/2007, de 16 de novembre, de reutilització de la informació del sector públic, que transposa la Directiva 2003/98/CE del Parlament Europeu i del Consell.

Pacte nacional per a la recerca i la innovació. Departament d'Innovació, Universitat i Empresa. Generalitat de Catalunya. 21 d'octubre de 2008.  
<<http://www.gencat.cat/diue/departament/pnri/index.html>> (16 de juny de 2010).

Pla nacional d'impuls de la seguretat de les TIC a Catalunya. Secretaria de Telecomunicacions i Societat de la Informació. Departament de Governació i Administracions Públiques. Generalitat de Catalunya. 19 de maig de 2009. <[http://www20.gencat.cat/docs/societat-informacio/Documents/Societat%20de%20la%20Informacio/Arxius/Presentaci%C3%B3%20PlaNacionaldeSeguretat\\_BDigital.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/societat-informacio/Documents/Societat%20de%20la%20Informacio/Arxius/Presentaci%C3%B3%20PlaNacionaldeSeguretat_BDigital.pdf)> (3 de juny de 2010).

Reial decret 2093/2008, de 19 de desembre. Ministeri de Ciència i Tecnologia. *Boletín Oficial del Estado*. 23 de gener de 2009.

Reial decret 2093/2008, de 19 de desembre, pel qual es regulen els Centres Tecnològics, els Centres de Suport a la Innovació Tecnològica d'àmbit estatal i es crea el Registre de Centres. Ministeri de Ciència i Tecnologia. *Boletín Oficial del Estado*. 23 de gener de 2009.

<<http://www.micinn.es/portal/site/MICINN/menuitem.7eeac5cd345b4f34f09dfd1001432ea0/?vgnextoid=967227bba0d90210VgnVCM1000001034e20aRCRD>> (10 de juny de 2010).

## Llocs web consultats

- AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación). *Navegantes en la red*. Madrid, 2011. <<http://www.aimc.es>> (13a enquesta AIMC a usuaris d'Internet).
- ACC1Ó. *Catàleg de tecnologies TECNIO*. 2a ed. Departament d'Innovació Universitat i Empresa. Generalitat de Catalunya. Barcelona, 2009. <[http://www.acc10.cat/ACC10/cat/talent-coneixement/publicacions/cataleg-innovacio-internacionalitzacio/Cat\\_tecno.jsp](http://www.acc10.cat/ACC10/cat/talent-coneixement/publicacions/cataleg-innovacio-internacionalitzacio/Cat_tecno.jsp)> (14 de juny de 2010).
- AJUNTAMENT DE BARCELONA. <[http://w3.bcn.cat/V01/Serveis/Noticies/V01NoticiesLlistatNoticiesCtl/0,2138,1653\\_1802\\_1\\_1920667475,00.html?bcnAccessible=true&accio=detall&home=HomeBCN](http://w3.bcn.cat/V01/Serveis/Noticies/V01NoticiesLlistatNoticiesCtl/0,2138,1653_1802_1_1920667475,00.html?bcnAccessible=true&accio=detall&home=HomeBCN)> (8 de maig de 2013).
- AYUNTAMIENTO DE IRUN. *La Gestión de la Comunicación Externa*. <[http://www.irun.org/micros/soportes/down/Irun\\_Gestion%20ComunicacioPlan\\_comunicacion.pdf](http://www.irun.org/micros/soportes/down/Irun_Gestion%20ComunicacioPlan_comunicacion.pdf)> (15 de març de 2013).
- Arquitectura de marca* <<http://summa.es/inicio>> (12 de març de 2013).
- BERSAMA, U. *What is a "blog"?* <[http://codex.wordpress.org/Introduction\\_to\\_Blogging#Trackbacks](http://codex.wordpress.org/Introduction_to_Blogging#Trackbacks)> (14 de febrer del 2009).
- BUSTOS, R. de. (Periodista, responsable de Prensa de la UNE). "El gabinete de prensa ante el nuevo ecosistema informativo digital"
- COCCIRO, L. *Comunicación Institucional y Redes Sociales. Estrategias de desarrollo e integración*. Federación: FAESS. <<http://www.cac2012.coop/wp-content/uploads/2012/09/Ponencia-FAEES-Comunicacion-Institucional-y-Redes-Sociales.pdf>> (12 de gener de 2013).
- ¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? *Metodología para el diseño de planes de Comunicación*. <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/5FBD54A1-D7CF-4EAF-9EC3-43AD2FCD3A9E/0/Guiaparaelaborarunplandecomunicacion2012x.pdf> (20 d'abril de 2013).
- Comunicació corporativa*. <<http://e-comunicacion.blogspot.com/>> (13 de juny de 2009).
- Cumbre mundial sobre la sociedad de la información*. Ginebra 2001. <<http://www.itu.int/wsis/geneva/index-es.html>> (8 de maig de 2013).
- DIRCOM. *La dirección de comunicación en las administraciones públicas: retos y oportunidades*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 2007 <[http://www.well-comm.es/wellcommunity/wp-content/uploads/direccion\\_comunicacion\\_aapp.pdf](http://www.well-comm.es/wellcommunity/wp-content/uploads/direccion_comunicacion_aapp.pdf)> (25 d'abril de 2013).
- Estudios de analisis y proectiva de la Sociedad de la información en España* <[http://www.fundacionorange.es/areas/25\\_publicaciones/publi\\_analisis\\_prospectiva.asp](http://www.fundacionorange.es/areas/25_publicaciones/publi_analisis_prospectiva.asp)> (30 de setembre de 2009).

- Estrategia*. <<http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>> (30 de setembre de 2010).
- FERNÀNDEZ, L. "La estrategia en publicidad".
- FOLCH, I. "La importancia del *Briefing*" (2 octubre, 2006).  
<<http://immafolch.wordpress.com/2006/10/02/12/>> (8 de maig de 2013).
- FUNDACIÓN TELEFÓNICA. *La Sociedad de la Información en España 2009*.  
Capítol Catalunya elaborat per la Fundació Observatori per a la Societat de la Informació de Catalunya (FOBSIC). Col·lecció: Fundación Telefónica. Barcelona: Ariel, 2009.  
<[http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/SHI/InformesSI/seccion=1190&idioma=es\\_ES.do](http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/SHI/InformesSI/seccion=1190&idioma=es_ES.do)> (14 de juny de 2010).
- GOBIERNO DE NAVARRA: Evaluación y Calidad. *Comunicación institucional, plan de comunicación, Administraciones públicas*. Desembre de 2011  
[evaluacionycalidad@navarra.es](mailto:evaluacionycalidad@navarra.es) (6 de febrer de 2013).
- INCOM-UAB. *La comunicació a Catalunya*. Resum 2011.  
<<http://issuu.com/incomuab/docs/barometre1>> (8 de febrer de 2013).
- JARABA, G. *Curso práctico de Web 2.0 para ponerse al día en el uso de la red*.  
<<http://tallerweb.wikispaces.com/>> (8 d'octubre de 2009).
- KOTLER, P. *Marketing Management*  
<<http://www.slideshare.net/taquilla/marketing-management-by-philip-kotler-719-slides>> (4 de març de 2013).
- LABORATORI DE COMUNICACIÓ ESTRATÈGICA. *Els governs locals i la comunicació estratègica pública*  
<[http://www.labce.es/Recerques/02\\_Governos.html](http://www.labce.es/Recerques/02_Governos.html)> (20 d'octubre de 2010).
- La mutación de los blogs; Nuevas tendencias de las bitácoras en línea; Observatorio de comunicaciones digitales*. <<http://www.ocd.cl/portal/la-mutacion-de-los-blogs/>> (30 d'agost de 2009).
- La revolución de los blogs*.  
<<http://www.ecuaderno.com/larevoluciondelosblogs/>> (30 d'agost de 2009).
- MANCINI, P. *Todos somos migrantes digitales*. 15 de febrer de 2009.  
<http://www.amphibia.com.ar/todos-somos-migrantes-digitales/>
- ORIHUELA, J. L. *Los blogs están vivos porque han sabido cambiar*.  
<<http://www.ecuaderno.com/2009/01/22/los-blogs-estan-vivos-porque-han-sabido-cambiar/>> (25 de gener de 2009).
- ORTIZ DE ZÁRATE, A. *Manual del blog en la empresa*. 2008  
<<http://issuu.com/sartualava/docs/manualusoblogs>> (20 de gener de 2009).
- PISCITELLI, A. *Inmigrantes digitales vs. nativos digitales*. 15 d'agost de 2005.  
<<http://portal.educ.ar/debates/educacionytic/nuevos-alfabetismos/inmigrantes-digitales-vs-nativos-digitales.php>>

- POLO, F. *Blogs corporativos: recursos, artículos, links*.  
<<http://abladias.blogspot.com/2005/05/blogs-corporativos-recursos-articulos.html>> (24 d'octubre de 2009).
- . *El blog de marketing. Check list para arrancar un blog corporativo*.  
<[http://etc.territoriocreativo.es/etc/2005/08/7\\_preguntas\\_ant.html](http://etc.territoriocreativo.es/etc/2005/08/7_preguntas_ant.html)> (30 d'agost de 2009).
- . *Los blogs desembarcan en la empresa*.  
<<http://www.baquia.com/noticias.php?id=9317>> (16 de febrer de 2009).
- PROGRAMA INNOVA. *Guia del pla de màrqueting*.  
[http://pinnova.upc.edu/recursos/guia\\_pla\\_de\\_marketing\\_innova.pdf](http://pinnova.upc.edu/recursos/guia_pla_de_marketing_innova.pdf) (19 d'abril de 2013).
- . *Guia del pla estratègic*.  
<<http://pinnova.upc.edu/recursos/PLAESTRATGICcatal.pdf>> (19 d'abril de 2013).
- QUESADA, M. "Com escoltar les fonts abans d'escriure".
- RISQUETE, J. (Gabinets de premsa i de comunicació). "L'ambigua frontera entre el periodisme i les relacions públiques". A: *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*, núm. 34 (2006), pàg. 209-221.  
<[http://publicacions.uab.es/lilibres/fitxa\\_web\\_lilibres.asp?ID=1057](http://publicacions.uab.es/lilibres/fitxa_web_lilibres.asp?ID=1057)> (8 de maig de 2013).
- Tags de comunicació corporativa*  
<<http://technorati.com/tag/comunicaci%C3%B3n-corporativa>> (24 d'abril de 2009).
- THE AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Releases New Definition for Marketing*: 14 de gener de 2008. <<http://www.marketingpower.com>> (20 de febrer de 2013).
- The Cluetrain Manifesto*. <[www.cluetrain.com](http://www.cluetrain.com)> (10 de març de 2013).
- WILLAERTS, C. *Diez consejos para destacar en la blogosfera*.  
<<http://www.bloginmedia.info/2009/01/diez-consejos-para-destacar-en-la-blogosfera.html>> (29 de gener de 2009).
- YANES, R. "La rueda de prensa como género de la comunicación política". A: *Espéculo. Revista de estudios literarios*. Universidad Complutense de Madrid. (2006).  
<<http://www.ucm.es/info/especulo/numero33/ruedapre.html>> (8 de maig de 2013).

## Altres llocs web consultats

[blocs.mesvilaweb.cat/](http://blocs.mesvilaweb.cat/) (Els blogs de Vilaweb)  
[cat.creativecommons.org/](http://cat.creativecommons.org/) (24 de febrer de 2013)  
[cat.creativecommons.org/](http://cat.creativecommons.org/) (24 de febrer de 2013)  
[creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/legalcode.es](http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/legalcode.es)  
[e-libros.fundacion.telefonica.com/sie09/aplicacion\\_sie/ParteA/datos.html](http://e-libros.fundacion.telefonica.com/sie09/aplicacion_sie/ParteA/datos.html)  
[enter2.ie.edu:81/graficos/imagenes/368.html](http://enter2.ie.edu:81/graficos/imagenes/368.html)  
[es.wikipedia.org/wiki/Above\\_the\\_line](http://es.wikipedia.org/wiki/Above_the_line) (20 de març de 2013)  
[es.wikipedia.org/wiki/Below\\_the\\_line](http://es.wikipedia.org/wiki/Below_the_line) (20 de març de 2013)  
[es.wordpress.org/](http://es.wordpress.org/) (8 de maig de 2013).  
[sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/](http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/)  
[web30websemantica.comuf.com](http://web30websemantica.comuf.com) (Web 3.0)  
[www.actec.cat](http://www.actec.cat) (2 de maig de 2013)  
[www.anella.cat](http://www.anella.cat)  
[www.anellaindustrial.cat](http://www.anellaindustrial.cat)  
[www.bdigital.org](http://www.bdigital.org) (Ministeri d'Economia i Competitivitat)  
[www.bdigital.org/ca/](http://www.bdigital.org/ca/)  
[www.blogger.com](http://www.blogger.com) (Eina per a crear un bloc)  
[www.blogpocket.com/](http://www.blogpocket.com/) (Blog d'Antonio Cambroner)  
[www.brickmarketing.com/define-branding.htm](http://www.brickmarketing.com/define-branding.htm). (14 de febrer de 2013)  
[www.construmat.com](http://www.construmat.com)  
[www.creatuforo.com/](http://www.creatuforo.com/) (Eines per crear un fòrum)  
[www.fedit.com/Spanish/Paginas/CT\\_Sectores.aspx](http://www.fedit.com/Spanish/Paginas/CT_Sectores.aspx)  
[www.fobsic.net/opencms/opencms/ca/index](http://www.fobsic.net/opencms/opencms/ca/index)  
[www.forodeinternet.com/](http://www.forodeinternet.com/) (web del Foro de Internet 2008, organitzat per Hydra Networks)  
[www.gabrieljaraba.info/gabriel\\_jaraba\\_periodista/](http://www.gabrieljaraba.info/gabriel_jaraba_periodista/) (Blog de Gabriel Jarana)  
[www.i2cat.net/ca](http://www.i2cat.net/ca)  
[www.managementstudyguide.com](http://www.managementstudyguide.com)  
[www.scripting.com/1997/04/01.html](http://www.scripting.com/1997/04/01.html) (Reconegut com el primer blog.)  
[www.smartcityexpo.com](http://www.smartcityexpo.com)  
[www.tic.cat](http://www.tic.cat)  
[www.todoexpertos.com/](http://www.todoexpertos.com/)  
[www.w3.org/2001/sw/](http://www.w3.org/2001/sw/) (Web 3.0)  
[www.xpcat.net/xpcat.php?idm=1&pagina=1&subpagina=1](http://www.xpcat.net/xpcat.php?idm=1&pagina=1&subpagina=1)

## ANNEXOS

**Annex 1. Aspectes legals que afecten als CT**

**Annex 2. Cens dels centres tecnològics avançats, centres tecnològics i entitats de transferència de tecnologia privats**

**Annex 3. Relació de centres de l'Associació Actec**

**Annex 4. Relació de centres i altres de la xarxa Tecnio**

**Annex 5. Relació de centres de la Generalitat de Catalunya Cerca**

**Annex 6. Resultat detallat de l'enquesta**

## Annex 1. Resultat detallat de l'enquesta

Nom del centre	Nombre de treballadors	Pressupost 2013	Disposen d'un document global sobre la política de comunicació en la vostra organització?	Hi ha un departament o servei propi de comunicació?	La persona responsable de la comunicació de què depèn?	Quin és el càrrec de la persona responsable de la comunicació?	Forma part d'un equip de treball de la direcció?	Disposen d'un gabinet o estació de premsa pròpia?	El gabinet de premsa està extenent la seva activitat a la premsa digital?	Si a la pregunta anterior heu respost "parcialment", com n'heu aprofitat les funcions no d'una revista escrita?	Disposen d'una revista escrita digital?
CRIC	75	-	SI	SI	Departament Corporatiu	Cap	SI	No	SI	No	No
ITeC	71	4ME	procediment ISO	compartit amb un altre servei	De la Direcció Comercial	Cap	No	No	Parcialment	No	butlletí digital
CETBMBA tecnològic centre	80	6,50 €	SI	SI	De la Direcció de Màrqueting	Cap	No	No	SI	No	No
Fundació CIM-UPC	80	3.700.000 €	En procés	SI	De la Direcció General	Coordador	No	No	SI	No	SI
ASCAMM CENTRE TECNOLÒGIC	157	11.405.604, Euros	SI	SI	De la Direcció Comercial	Direcció	SI	SI	Parcialment	SI	SI
Centre Tecnològic Forestal de Catalunya	100	8 milions €	SI	SI	De la Direcció Comercial	Responsable de l'Àrea	No	SI	No	No	SI
Barcelona Media	113	8,7 milions d'euros (2012)	SI	SI	De la Direcció General	Cap	No	SI	Parcialment	No	newsletter
Fundació Alikia, alimentació, ciència, fundació privada	17	1200000	No	SI	De la Direcció General	Gestió i coordinació	No	No	Parcialment	No	No
IRTA	535	4,2ME	SI	SI	De la Direcció General	Cap	SI	SI	No	No	No
Fundació CTM Centre Tecnològic	98	800000	No	mixt intern i agència de comunicació externa	De la Direcció Comercial	Direcció	SI	No	SI	SI	SI
Barcelona Digital	100	+ 8M euros	SI	SI	De la Direcció General	Cap	No	SI	No	No	No
Fundació Eduard Soley	24	0,738M €	No	No	De la Direcció General	Coordador comunicació	No	No	No	SI	No
Leitat	208	17ME	SI	SI	De la Direcció General	Direcció	SI	SI	Parcialment	Contades amb mitjans de comunicació i enviaments de notes de premsa	No
											Butlletí informatiu d'activitats



Nom del centre	Si disposeu d'altres mitjans propis, detal·leu-los a continuació, si us plau.	Teniu definida la missió i visió de l'organització o?				Disposeu d'un pla de comunicació o d'un servei o producte?		Teniu Manual Corporatiu?	Teniu una marca única?	Teniu marques produïdes i serveis	Quantes marques de la marca principal?	Són marques gràficament independents?	Són marques que incorporen la marca principal?	Combineu marques independents i marques modificades a partir de la principal?	Són marques que no utilitzen el nom de la marca principal però utilitzen la mateixa tipografia, o el mateix codi de color?	Teniu Manual d'estil?
		Disposeu d'un pla de comunicació o global?	Sí	No	Sí	Disposo	No									
CRIC	Una pàgina web	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Tantes com projectes	Sí	No	No	No	No
ITeC		procediments de comunicació	definit als estatuts	No	No	No	Sí	Sí	No	Sí	05-jun	Sí	Sí	No	No	Sí
CETEMMSA technological centre	Bloc intern Newsletter interna Eina de mailing extern	Sí	Sí	No	No	No	Sí	Sí	Sí	No		No	No	No		Sí
Fundació CIM-UPC		En procés	Sí	En procés	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	1	No	Sí	Sí	Sí	Sí
ASCAMM CENTRE TECNOLÒGIC	Resum de les notícies al web institucional.	Sí	Sí	No	No	No	Sí	Sí	No	Sí	8	No	Sí	Sí	No	Sí
Centre Tecnològic Forestal de Catalunya		Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	1	Sí	No	No	No	Sí
Barcelona Media		Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No						No
Fundació Alícia, alimentació i ciència, fundació privada	Newsletter Pàgina web Pàgina Facebook Compte a Twitter	No	No	No	No	No	No	No	Sí	Sí	1	Sí	No	Sí	Sí	Sí
IRTA		Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5	No	Sí	No	Sí	Sí
Fundació CTM Centre Tecnològic	Newsletter. Memòria anual.	No	Sí	si, però obsolet.	No	No	Sí	Sí	Sí	No		No	No	No	No	Sí
Barcelona Digital		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí			Sí	Sí	Sí	Sí
Fundació Eduard Soler		No	Sí	No	No	No	Sí	Sí	Sí	No		No	No	No	No	Sí
Leitat		Sí	Sí	No	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	3	Sí	No	No	No	Sí

Nom del centre	Disposen d'un pla de màrqueting				Utilitzen els serveis d'una agència de publicitat?			Us anuncieu en premsa especialitzada?		Feu publicitat en altres mitjans?	Disposen de Teniu més d'una web?		Si en teniu més d'una, quantes?	En quines llengües?	Disposen d'un blog?	Si la resposta ha estat afirmativa, quantes d'un fòrum?
	Disposen d'un servei d'informació al públic?	Disposen d'un pla de màrqueting global?	Disposen d'un pla de màrqueting d'un producte o servei?	Feu campanyes de publicitat?	Utilitzen els serveis d'una agència de publicitat?	Us anuncieu en premsa especialitzada?	Us anuncieu a la premsa generalista?									
CRIC	Web	No	No	No	Sí	No	No				Sí	Sí	Tantes com projectes	Català, Castellà, Anglès	No	No
ITeC	Web	No	No	planificació anual segons el cas	Sí	No	Sí	no			Sí	No		Català, Castellà, Anglès	No	No
CETEMMSA technological centre		Sí	Sí	Sí	No	Sí	No				Sí	Sí		Català, Castellà, Anglès	Sí 1	No
Fundació CIM-UPC	Presencial, Web	Sí	Sí	Sí	No	No	No				Sí	Sí	3	Català, Castellà, Anglès	Sí 3	Sí
ASCAMM CENTRE TECNOLÒGIC	Web	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí				Sí	No		Català, Castellà, Anglès	No	No
Centre Tecnològic Forestal de Catalunya	Presencial, Web	No	No	No	No	Sí	Sí				Sí	Sí		Català, Castellà, Anglès	Sí 16	No
Barcelona Media	Web	No	No	No	No	Sí	Sí	no			Sí	No		Català, Castellà, Anglès, portuguès	No	No
Fundació Alicia, alimentació i ciència, fundació privada	Presencial, Web	No	No	No	No	No	No	No fem publicitat en mitjans, però sí insistim perquè facin articles sobre els projectes que du a terme la Fundació Alicia.			Sí	Sí	2	Català, Castellà, Anglès	No	No
IRTA	Presencial, Web, Xarxes Socials	No	No	No	No	No	No	No			Sí	No		Català, Castellà, Anglès	No	No
Fundació CTM Centre Tecnològic	Presencial, Web	No	No	No	No	articles tècnics	No				Sí	Sí	depèn dels projectes actius	Català, Castellà, Anglès	No	No
Barcelona Digital	Web	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí				Sí	Sí	20	Català, Castellà, Anglès	Sí	No
Fundació Eduard Soler	Web	Sí	No	No	No	No	Sí				Sí	Sí	2	Català, Google translator	No	No
Leitat	Presencial, Web	No	No	No	No	No	No	No, a cap.			Sí	Sí	5	Castellà, Anglès	No	No

Nom del centre	Si la resposta ha estat afirmativa, quants?	Teniu perfils a les següents xarxes?	En quines llengües?	Teniu grups de treball o de discussió a les xarxes socials?			Disposau de vídeoconferència?	Teniu newsletter o butlletí d'informació?	Quina és la periodicitat del newsletter, si en teniu?	A quants congressos i/o jornades heu assistit l'any 2012?	Quants congressos i/o jornades heu organitzat l'any 2012?	Disposau d'editorial pròpia?	Quants títols heu editat l'any 2012 en paper?	Quants títols heu editat l'any 2012 en digital?	Heu rebut algun premi o distinció l'any 2012?	Sou promotor d'algun premi o distinció del vostre àmbit d'actuació?
				Sí	Sí	No										
CRIC		Facebook, Twitter, LinkedIn	Català, Castellà, Anglès	Sí	Sí	No			No	0		No			Sí	No
ITeC		Facebook, Twitter	Català, Castellà	No	No	Sí			No té periodicitat	una dotzena	mitja dotzena	No	-	-	No	No
CETEMMSA technological centre		Twitter, LinkedIn, Youtube	Català, Castellà, Anglès	Sí	Sí	Sí			Mensual	Més de 10	3	No			No	No
Fundació CIM-UPC	1	Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn, Youtube	Català, Castellà, Anglès	Sí	Sí	Sí			Mensual	5	5	No	0	0	No	No
ASCAMM CENTRE TECNOLÒGIC		Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube	Català, Castellà, Anglès	Sí	Sí	No				55	30	No			No	Sí
Centre Tecnològic Forestal de Catalunya		Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube	Català, Anglès	No	Sí	Sí			Mensual			Sí	5	5	Sí	No
Barcelona Media		Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube	Català, Castellà, Anglès, portuguès	No	Sí	Sí			No té periodicitat	50	14	No			Sí	No
Fundació Alcía, alimentació i ciència, fundació privada		Facebook, Twitter, Youtube	Català, Castellà, Anglès	No	Sí	Sí			Mensual	Moltes. Aproximadament més de 20	Cap	No	0	0	Sí	No
IRTA		Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube, Slideshare, Flickr	Català, Castellà, Anglès	Sí	Sí	Sí			Mensual	No tenim dades, però centenars	256	No	0	0	Sí	Sí
Fundació CTM Centre Tecnològic		Twitter, LinkedIn, Youtube, Slideshare	Català, Castellà	No	Sí	Sí			No té periodicitat	7	1	No			Sí	Sí
Barcelona Digital		Twitter, Google+, LinkedIn, Youtube, Slideshare	Català, Castellà, Anglès	Sí	Sí	Sí			No té periodicitat	50	25	No			Sí	Sí
Fundació Eduard Soler		Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube	Català, Anglès	No	Sí	No				1	1	No			No	Sí
Leitat		Facebook, Twitter, LinkedIn, Xing	Castellà, Anglès	No	Sí	Sí			No té periodicitat	Sense dades	Sense dades	No	Sense dades	Sense dades	Sí	No

Nom del centre	Heu participat amb un estand propi a alguna fira el 2012?	Si és que sí, a quines?	Heu participat amb un estand compartit a alguna fira el 2012?	Si és que sí, a quines?	Teniu Manual de benvenuto?	Teniu Intranet?	Teniu Newsletter de comunicació interna?	Feu reunions departamentals?	I bústia de suggeriments?	Si voleu podeu afegir un comentari global sobre la política de comunicació de la vostra organització
CRIC	No		No		Sí	No	No	Sí	Sí	
ITeC	No		No		Sí	Sí	No	alguns departaments	redmine	
CETEMMSA technological centre	No	No amb presència activa (stand propi)	Sí		Sí	Sí	Sí	Sí	No	
Fundació CIM-UPC	Sí	Saló Ensenyament Fòrum ETSEIB Vàries	No		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
ASCAMM CENTRE TECNOLÒGIC	Sí	AEROSPACE-Sevilla, PLAST ALGER-Algeria, Mobile World Congress-BCN, ALUMINIUM-Duesseldorf, CEP Composites-BCN, EXPOELECTRIC-BCN, HANNOVERMESSE, INNOTRANS-Berlin, INTERTRAFFIC-Amsterdam, SMART-CITY BCN,	Sí	EV Battery Forum-BCN, FEDIT Transfiere-Málaga, GPIE-Ohio (USA), IZB-Wolfsbourg, ETSEIAT-Fòrum Empresarial Industrial Aeronautico	Sí	Sí	No	Sí	Sí	
Centre Tecnològic Forestal de Catalunya	Sí	Fira de Biomassa Forestal de Catalunya (Vic)	No		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
Barcelona Media	Sí	Mobile World Congress	Sí	A les que ACCIÓ ha presentat els centres tecnològics avançats de Catalunya	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
Fundació Alcía, alimentació i ciència, fundació privada	No		Sí	TECNOFÒRUM	No	Tenim un servidor compartit	No	Sí	No	
IRTA	Sí	Alimentaria BTÀ	No		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
Fundació CTM Centre Tecnològic	No		No		Sí	en procés	No	Sí	No	
Barcelona Digital	Sí	Fires sectorials		Mobile World Congress	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
Fundació Eduard Soler	Sí	Fira de les 40 hores de Ripoll	No		No	Sí	No	Sí	Sí	
Leitat	Sí	Sense dades	Sí	Sense dades	Sí	Sí	No	Sí	Sí	

## **Annex 2. Aspectes legals que afecten els CT**

Es reproduïxen les referències més destacades de la legislació que té a veure amb els centres tecnològics i les entitats de transferència de tecnologia de l'Estatut d'Autonomia de Catalunya de 2006; el Decret de Registre de Centres Tecnològics de Catalunya – Recetec; l'anunci de la creació de la xarxa Tecnio i la Llei catalana de fundacions.

### **Estatut d'Autonomia de Catalunya**

La Generalitat de Catalunya té competències exclusives sobre les fundacions, associacions i també amb l'àmbit de la investigació.

L'Estatut de 1979<sup>104</sup> ja li reconeixia aquestes competències, i que en el de 2006 queda reflectit en el següent articulat:

En el capítol V de l'Estatut de 2006<sup>105</sup> i en el capítol IV de l'apartat de "Principis Rectors" s'estableix que els poders públics han de fomentar la investigació i la recerca científica de qualitat, la creativitat artística i la conservació i la difusió del patrimoni cultural de Catalunya.

Segons l'article 53 i en l'apartat relatiu a "Accés a les tecnologies de la informació i de la comunicació", també es fomentarà la recerca, el desenvolupament, la transferència tecnològica, la innovació les explotacions i les empreses agràries i alimentàries, les fires i els certàmens agrícoles, forestals i ramaders.

També s'hi estableix:

a) Que els poders públics han de facilitar el coneixement de la societat de la informació i han d'impulsar l'accés a la comunicació i a les tecnologies de la informació, en condicions d'igualtat, en tots els àmbits de la vida social, inclòs el laboral; han de fomentar que aquestes tecnologies es posin al servei de les persones i no afectin negativament llurs drets, i han de garantir la prestació de serveis per mitjà de les dites tecnologies, d'acord amb els principis d'universalitat, continuïtat i actualització.

b) Que la Generalitat ha de promoure la formació, la recerca i la innovació tecnològiques perquè les oportunitats de progrés que ofereix la societat del coneixement i de la informació contribueixin a la millora del benestar i la cohesió socials.

L'article 158. Recerca, desenvolupament i innovació tecnològica, diu: Correspon a la Generalitat, en matèria de recerca científica i tècnica, la

---

<sup>104</sup> Estatut d'Autonomia 1979. Llei orgànica 4/1979 de 18 de desembre d'Estatut d'Autonomia (BOE 22 de desembre de 1979, DOG 31 de desembre de 1979).

<sup>105</sup> Estatut d'Autonomia 2006. Llei orgànica 6/2006, de 19 de juliol (BOE 19 de juliol de 2006, DOGC de 20 de juliol de 2006).

competència exclusiva amb relació als centres i les estructures de recerca de la Generalitat i als projectes que aquesta finança, que inclou en tot cas:

- L'establiment de línies pròpies de recerca i el seguiment, el control i l'avaluació dels projectes.
- L'organització, el règim de funcionament, el control, el seguiment i l'acreditació dels centres i les estructures situats a Catalunya.
- La regulació i la gestió de les beques i dels ajuts convocats i finançats per la Generalitat.
- La regulació i la formació professional del personal investigador i de suport a la recerca.
- La difusió de la ciència i la transferència de resultats.
- La competència compartida sobre la coordinació dels centres i les estructures de recerca de Catalunya.

Els criteris de col·laboració entre l'Estat i la Generalitat en matèria de política de recerca, desenvolupament i innovació s'han de fixar en el marc del que estableix el títol V. Així mateix, s'han d'establir els sistemes de participació de la Generalitat en la fixació de les polítiques que afectin aquestes matèries en l'àmbit de la Unió Europea i en altres organismes i institucions internacionals.

L'article 118. Associacions i Fundacions, diu: Correspon a la Generalitat, respectant les condicions bàsiques que l'Estat estableixi per garantir la igualtat en l'exercici del dret i la reserva de llei orgànica, la competència exclusiva sobre el règim jurídic de les associacions que compleixen llurs funcions majoritàriament a Catalunya. Aquesta competència inclou en tot cas:

a) La regulació de les modalitats d'associació, de la denominació de les associacions, de les finalitats, dels requisits de constitució, modificació, extinció i liquidació, del contingut dels estatuts, dels òrgans de govern, dels drets i deures dels associats, de les obligacions de les associacions i de les associacions de caràcter especial.

b) La determinació i el règim d'aplicació dels beneficis fiscals de les associacions que estableixi la normativa tributària, i també la declaració d'utilitat pública, el contingut i els requisits per a obtenir-la.

### El registre d'associacions

Correspon a la Generalitat la competència exclusiva sobre el règim jurídic de les fundacions que compleixen llurs funcions majoritàriament a Catalunya. Aquesta competència inclou en tot cas:

a) La regulació de les modalitats de fundació, de la denominació de les fundacions, de les finalitats i dels beneficiaris de la finalitat fundacional; de la capacitat per a fundar; dels requisits de constitució, modificació, extinció i liquidació; dels estatuts; de la dotació i el règim de la fundació en procés de

formació; del patronat i el protectorat, i del patrimoni i el règim econòmic i financer.

b) La determinació i el règim d'aplicació dels beneficis fiscals de les fundacions que estableixi la normativa tributària.

### El registre de fundacions

Correspon a la Generalitat la fixació dels criteris, la regulació de les condicions, l'execució i el control dels ajuts públics a les associacions i les fundacions.

## **Registre de Centres Tecnològics de Catalunya - Recetec**

En aquest Decret 379/2004, a més de crear el Registre de Centres Tecnològics de Catalunya (Recetec), s'encomana la seva gestió al Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (Cidem).

El Decret estableix dos tipus d'entitats: centres tecnològics i centres de difusió tecnològica, que han de complir uns determinats requeriments per poder formar part d'aquest registre de centres.

“Als efectes d'aquest Decret, s'entén per centre tecnològic tota entitat amb personalitat jurídica pròpia, legalment constituïda, amb domicili social a Catalunya i sense afany de lucre, que tingui en els seus estatuts com a objecte social contribuir a la millora de la competitivitat de les empreses mitjançant la generació i desenvolupament de la tecnologia així com la seva difusió i transferència, i que compleixi amb els requisits previstos a l'annex 1 d'aquest Decret”.

Els centres tecnològics s'haurien de focalitzar cap a tecnologies o serveis tecnològics per als quals no existeixi una oferta privada que doni resposta a la demanda empresarial existent.

Encara que és exhaustiu, detallarem els requeriments que aleshores es demanaven perquè va suposar en aquell moment una reorganització i també la creació d'algun centre.

“Condicions per a la inscripció en el Registre de Centres Tecnològics de Catalunya.

Per obtenir el reconeixement i inscripció dins del Registre de Centres Tecnològics de Catalunya, les entitats sol·licitants hauran de reunir els següents requisits.

### **1. Condicions generals**

#### **1.1. Que les seves normes estatutàries estableixin:**

- 1.1.1. Que la majoria dels membres amb dret a vot en els patronats, consells rectors o de direcció representin associacions empresarials**

o empreses que pertanyin a grups empresarials diferents i siguin representatives del seu àmbit d'actuació.

- 1.1.2. Que la seva activitat no estigui restringida exclusivament als seus membres associats o col·laboradors, si no que estigui oberta a qualsevol empresa o entitat.
- 1.1.3. Pel cas d'extinció o dissolució, la previsió que el seu patrimoni s'ha d'aplicar a la realització d'activitats que responguin al compliment de les finalitats fundacionals, o en els seu defecte, a finalitats anàlogues.
- 1.2. Que l'entitat es mantingui constituïda, en funcionament i donant compliment efectiu a les seves finalitats, de manera ininterrompuda, al menys durant els dos anys immediatament anteriors a la sol·licitud de registre.
- 1.3. Que disposin d'un pla d'empresa que asseguri la viabilitat del centre per als tres anys posteriors a la sol·licitud.
- 1.4. Que es trobi al corrent del compliment de les obligacions tributàries i de la Seguretat Social.
- 1.5. Que es trobi al corrent de les obligacions tributàries davant la Generalitat.

## 2. Condicions per als centres de difusió tecnològica (CDT)

En el cas dels centres de difusió tecnològica, les entitats sol·licitants hauran de reunir també les següents condicions:

- 2.1. Que disposin de recursos personals i materials propis capacitats per a oferir directament a les empreses prestacions de caràcter tecnològic i suficients per garantir les finalitats d'un centre de difusió tecnològica tal com es defineix a l'article 1.
- 2.2. Que les tasques desenvolupades satisfacin les necessitats de les empreses mitjançant:
  - 2.2.1 Foment de la recerca aplicada i el desenvolupament tecnològic en les tecnologies pròpies de l'àmbit d'actuació del centre.
  - 2.2.2 Foment de la cooperació en la transferència de resultats d'R+D entre els centres de recerca.
  - 2.2.3 Impuls de la transferència de tecnologia i innovació a les empreses.
  - 2.2.4 Atenció a les necessitats tecnològiques de les entitats i empreses que ho requereixin.
  - 2.2.5 Prestació d'assistència i serveis tecnològics, com organització de la producció, formació, informació, documentació, difusió, legislació, normes o disseny.
  - 2.2.6 Foment de la recerca cooperativa entre empreses (especialment pimes) i entre centres tecnològics i de recerca cooperativa a nivell europeu.
  - 2.2.7 Foment de la producció científica mitjançant el llicenciament, la transferència de tecnologia al sector empresarial i la promoció a les empreses de la propietat industrial i intel·lectual.
  - 2.2.8 Foment de la creació d'empreses de base tecnològica.

## 3 Condicions per als centres tecnològics (CT)



En el cas dels centres tecnològics, les entitats sol·licitants hauran de reunir també les següents condicions:

- 3.1. Que la universitat i l'administració estiguin representades a la direcció del centre tecnològic, ja sigui formant part dels òrgans de gestió del patronat, consell rector o de direcció, o ja sigui estant presents als òrgans assessors o consultius dels mencionats òrgans de gestió.
- 3.2. Que disposin de recursos propis capacitats per a oferir directament a les empreses prestacions de caràcter tecnològic:
  - 3.2.1. Recursos de personal:
    - 3.2.1.1. Han de disposar d'uns recursos humans superiors a les 20 persones, de les quals un 75% han de ser titulats universitaris i, d'aquests, almenys un ha de ser doctor.
    - 3.2.1.2. Han de disposar d'una estructura comercial clara i diferenciada en el seu organigrama.
  - 3.2.2. Recursos materials:

Han de disposar dels recursos materials suficients per garantir les finalitats d'un centre tecnològic tal com s'estableix a l'article 1.
- 3.3. Que com a mínim un 25% dels seus ingressos anuals correspongui a activitats d'R+D.
- 3.4. Que en els dos anys anteriors a la sol·licitud, el finançament públic no competitiu no hagi superat el 30% de les despeses ordinàries d'explotació (incloent el personal).
- 3.5. Que com a mínim el 40% dels ingressos anuals siguin de contractes amb empreses o agrupacions d'empreses.
- 3.6. Que tinguin una facturació anual igual o superior a 1 milió d'euros.
- 3.7. Que tinguin una cartera de clients suficientment diversificada i d'acord amb l'estructura del sector o amb l'àmbit tecnològic on realitzen la seva activitat.
- 3.8. Que tinguin implantats models de gestió normalitzats basats en criteris d'excel·lència i qualitat.”

L'anunci de la creació de la Xarxa Tecnològica de Catalunya Tecnio es publica al DOGC número 5525 de 14 de desembre de 2009. Hi ha un període d'adaptació: “els membres de les xarxes tecnològiques impulsades en el seu dia pel CIDEM (Xarxa IT, Xarxa CDT, Xarxa CT). Aquestes entitats disposen d'un període transitori de 2 anys, com s'especifica en l'annex 1 de l'esmentada publicació, per a complir les condicions per a esdevenir membres de Tecnio. Aquest període venç el dia 14 de desembre de 2011, data en la qual aquests agents tecnològics hauran d'acreditar l'acompliment de les condicions que siguin vigents.”

## **Creació de la xarxa Tecnio**

Segons l'anunci publicat al DOG 5877 de 12.5.2011, dins de la xarxa Tecnio hi coexisteixen diversos tipus d'agents tecnològics:

- Centres tecnològics
- Centres tecnològics avançats.

- Centres de suport a la innovació tecnològica
- Altres agents tecnològics

Les característiques de cadascun d'ell les detallem a l'apartat d'Introducció.

Per obtenir el reconeixement com a agent Tecnio i, per tant, la utilització dels elements distintius i dels seus serveis associats, les entitats sol·licitants hauran de reunir els següents requisits.

#### A) Condicions generals

En termes generals, s'entén com a agent de transferència de tecnologia de Catalunya tota entitat amb personalitat jurídica pròpia, legalment constituïda, amb domicili social a Catalunya, que tingui com a objecte social contribuir a la millora de la competitivitat de les empreses mitjançant la generació i desenvolupament de la tecnologia així com la seva difusió i transferència, i que compleixi amb els requisits específics previstos per a cada categoria en el present annex d'aquest document informatiu.

En cap cas els centres tecnològics, centres tecnològics avançats, els centres IT, els altres agents tecnològics, poden tenir com a objectiu, amb finançament públic, generar tecnologies o serveis tecnològics per als quals existeixi una oferta privada que doni resposta a la demanda empresarial existent.

En el cas de grups de recerca (sense personalitat jurídica pròpia), serà suficient amb l'acompliment dels requisits específics del present annex.

#### B) Condicions específiques per als centres tecnològics (CT)

1. Per a poder optar al reconeixement com a centre tecnològic, l'entitat sol·licitant haurà de reunir les següents condicions:

- 1.1. Que tingui personalitat jurídica pròpia, domicili social a Catalunya i no tingui afany de lucre.
- 1.2. Que les seves normes estatutàries estableixin:
  - 1.2.1. Una garantia de participació empresarial en les decisions estratègiques del centre.
  - 1.2.2. Que la presidència del seu màxim òrgan de govern i/o de la comissió delegada d'aquest i/o de l'òrgan consultiu de les activitats de transferència sigui ostentada per un professional del món empresarial de contrastada experiència, reconegut prestigi i provada representativitat.
  - 1.2.3. Que la seva activitat no estigui restringida exclusivament als seus membres associats o col·laboradors, sinó que estigui oberta a qualsevol empresa o entitat.
  - 1.2.4. Que, en el cas d'extinció o dissolució, existeixi la previsió que el seu patrimoni s'ha d'aplicar a la realització d'activitats que

responguin al compliment de les finalitats fundacionals o, en el seu defecte, a finalitats anàlogues.

- 1.3. Que l'entitat es mantingui constituïda, en funcionament i donant compliment efectiu a les seves finalitats, de manera ininterrompuda, al menys durant els dos anys immediatament anteriors a la sol·licitud de reconeixement com a CT de la Xarxa Tecnològica de Catalunya.
- 1.4. Que disposi d'un pla d'empresa que asseguri la viabilitat de l'entitat per als tres anys posteriors a la sol·licitud.
- 1.5. Que es trobi al corrent del compliment de les obligacions tributàries i de la Seguretat Social.
- 1.6. Que es trobi al corrent del compliment de les obligacions tributàries davant la Generalitat.
- 1.7. Que disposi de recursos personals i materials propis suficients per a oferir directament a les empreses prestacions de caràcter tecnològic i suficients per garantir les seves finalitats com a centre tecnològic.
- 1.8. Que tingui uns ingressos anuals superiors als 800.000,00 €, dels quals com a mínim el 35 % provenguin de facturació a empreses.
- 1.9. Que els seus ingressos anuals per finançament públic no competitiu no superin el 20% dels seus ingressos totals anuals.
- 1.10. Que compti amb una plantilla superior a les 8 persones, de les quals com a mínim més del 50% correspongui a titulats universitaris.
- 1.11. Que les tasques desenvolupades pel centre satisfacin les necessitats de les empreses de l'entorn mitjançant:
  - 1.11.1. Activitats de desenvolupament tecnològic en les tecnologies pròpies de l'àmbit d'actuació del centre.
  - 1.11.2. El catàleg d'activitats del centre ha d'incloure la gestió activa dels resultats de l'R+D desenvolupada internament (propietat industrial, creació d'*spin off* tecnològiques, etc.).
  - 1.11.3. Impuls de la transferència de tecnologia i innovació a les empreses, mitjançant la promoció a les empreses dels beneficis derivats de la gestió activa de la seva propietat industrial i intel·lectual, així com el foment de la creació d'empreses de base tecnològica.
  - 1.11.4. Atenció a les necessitats tecnològiques de les entitats i empreses que ho requereixin.
  - 1.11.5. Prestació d'assistència i serveis tecnològics, com organització de la producció, formació, informació, documentació, difusió, legislació, normes o disseny.
  - 1.11.6. Foment de la recerca cooperativa entre empreses (especialment PIMES) i centres tecnològics i de recerca a nivell europeu.

### C) Condicions per als centres tecnològics avançats (CTA)

1. Per a poder optar al reconeixement com a centre tecnològic avançat, l'entitat sol·licitant haurà de reunir les següents condicions:

- 1.1. Que tingui personalitat jurídica pròpia, domicili social a Catalunya i no tingui afany de lucre.
- 1.2. Que les seves normes estatutàries estableixin:

- 1.2.1. Una garantia de participació empresarial en les decisions estratègiques del centre.
- 1.2.2. Que la presidència del seu òrgan de govern i/o de la comissió delegada d'aquest, sigui ostentada per un professional del món empresarial de contrastada experiència, reconegut prestigi i provada representativitat.
- 1.2.3. Que la universitat i l'administració pública estiguin representades als òrgans de govern del centre tecnològic avançat.
- 1.2.4. Que les decisions que afectin al patrimoni del centre obtingut amb recursos públics, o signifiquin canvis substancials en l'orientació del negoci del centre, comptin amb la prèvia validació de les administracions públiques presents als òrgans de govern del centre.
- 1.2.5. Que en el cas d'extinció o dissolució, existeixi la previsió de que el seu patrimoni s'ha d'aplicar a la realització d'activitats que responguin al compliment de les finalitats fundacionals, o en els seu defecte, a finalitats anàlogues.
- 1.3. Que l'entitat es mantingui constituïda, en funcionament i donant compliment efectiu a les seves finalitats, de manera ininterrompuda, al menys durant els dos anys immediatament anteriors a la sol·licitud de reconeixement com a CTA de la Xarxa Tecnològica de Catalunya.
- 1.4. Que disposi d'un pla d'empresa que asseguri la viabilitat de l'entitat per als tres anys posteriors a la sol·licitud.
- 1.5. Que es trobi al corrent del compliment de les obligacions tributàries i de la Seguretat Social.
- 1.6. Que es trobi al corrent del compliment de les obligacions tributàries davant la Generalitat.
- 1.7. Que disposi d'un pla estratègic en sintonia amb l'estratègia tecnològica de la Generalitat, d'acord amb els documents que regeixen l'estratègia d'innovació regional en cada moment. En particular:
  - 1.7.1. Per a les entitats que optin per primera vegada a aquesta categoria, caldrà que presentin el seu pla estratègic a ACCIÓ, on l'equip de gestió de Tecnio, amb els suports interns i externs que cregui oportú, validarà l'alineació del pla amb l'estratègia tecnològica de la Generalitat que sigui vigent.
  - 1.7.2. Per a les entitats que s'enquadrin dins d'aquesta categoria en un termini ininterromput de, com a mínim, dos anys, s'exigeix que les línies pròpies d'R+D siguin validades periòdicament per ACCIÓ, per tal d'eliminar duplicitats. Es podran contrastar aquestes línies, quan sigui precís, amb experts externs nacionals i internacionals.
- 1.8. Que disposi d'un equip directiu, amb experiència en gestió empresarial, gestió tecnològica i amb una trajectòria reconeguda.
- 1.9. Que disposi de recursos propis suficients per a oferir directament a les empreses prestacions de caràcter tecnològic:
  - 1.9.1. Ha de disposar d'uns recursos humans superiors a les 60 persones, de les quals un 70% han de ser titulats universitaris i, d'aquests, almenys un 5% han de ser doctors.
  - 1.9.2. Ha de disposar d'una estructura comercial clara i diferenciada en el seu organigrama.
  - 1.9.3. Que entre un 20 i un 35% dels seus ingressos anuals correspongui a activitats d'R+D pròpia.

- 1.10. Que en els dos anys anteriors a la sol·licitud, el finançament públic no competitiu no hagi superat el 30% de les despeses ordinàries d'exploació (incloent el personal).
- 1.11. Que com a mínim el 40% dels ingressos anuals siguin de contractes d'R+D amb empreses o agrupacions d'empreses.
- 1.12. Que tingui uns ingressos anuals iguals o superiors als 6 milions d'euros.
- 1.13. Que tingui una cartera de clients suficientment diversificada i d'acord amb l'estructura del sector o amb l'àmbit tecnològic on realitzen la seva activitat.
- 1.14. Que tingui implantats models de gestió normalitzats basats en criteris d'excel·lència i qualitat.
- 1.15. Que disposi d'un consell assessor empresarial, format per directius de reconegut prestigi en els sectors industrials, amb l'objectiu que el centre aconsegueixi créixer i una major penetració en aquests sectors.
- 1.16. Que disposi d'un pla d'internacionalització adreçat a establir nous projectes i/o activitats, seus corporatives i/o centres de treball fora de l'àmbit de Catalunya, a atreure talent internacional a Catalunya, i a captar recursos de finançament externs.

#### D) Condicions per als centres de suport a la innovació tecnològica (Centres IT)

1. Per mantenir el reconeixement com a centre de suport a la innovació tecnològica, el grup de recerca haurà de reunir les següents condicions:

- 1.1. Ser o formar part d'un grup de recerca universitari o d'un organisme públic de recerca amb seu d'operacions a Catalunya.
- 1.2. Que les tasques desenvolupades pel centre satisfacin les necessitats de les empreses mitjançant:
  - 1.2.1. El foment de la recerca aplicada i el desenvolupament tecnològic en les tecnologies pròpies de l'àmbit d'actuació del centre.
  - 1.2.2. El foment de la cooperació en la transferència de resultats d'R+D entre els centres de recerca.
  - 1.2.3. L'impuls de la transferència de tecnologia i innovació a les empreses.
- 1.3. Que disposi d'un pla de negoci que asseguri la viabilitat del centre per a tres anys.
- 1.4. Que disposi d'una cartera de clients suficientment diversificada i d'acord amb l'estructura del sector o l'àmbit tecnològic on realitza la seva activitat de transferència tecnològica.
- 1.5. Que disposi de recursos suficients per a oferir directament a les empreses prestacions de caràcter tecnològic i suficients per garantir els objectius de transferència de tecnologia. En particular, haurà de comptar amb els següents recursos mínims:
  - 1.5.1. Recursos humans:
    - 1.5.1.1. Ha de disposar d'un equip mínim de 10 persones, amb un mínim de 3 doctors.
    - 1.5.1.2. Ha de disposar d'un gestor-promotor tecnològic, responsable de les tasques de gestió i promoció del centre entre les empreses.

- 1.5.2. Recursos materials: Ha de disposar dels recursos materials suficients per a garantir les seves finalitats en matèria de transferència de tecnologia.
- 1.6. Que els ingressos anuals totals imputables al grup siguin iguals o superiors a 400.000 euros, amb uns ingressos mínims relacionats amb transferència tecnològica a les empreses de 200.000 euros i uns ingressos mínims relacionats amb recerca de 100.000 euros.
- 1.7. Disposar d'un pla de màrqueting i de gestió de la qualitat, així com d'un sistema de gestió de la valorització tecnològica enfocat a l'increment de l'explotació de patents i la creació d'empreses de base tecnològica.

Sense perjudici del que es preveu sota els punts 1 a 7 anteriorment descrits, per a poder optar al reconeixement com a centre de suport a la innovació tecnològica, el centre que presenti la sol·licitud i que no hagi gaudit prèviament d'aquest reconeixement, haurà de complir els següents requisits:

- Acomplir amb els punts 1, 2, 3 i 4 anteriorment descrits.
- Tenir identificat un gestor-promotor en el moment de la sol·licitud.
- Tenir una facturació mínima anual en el moment de la sol·licitud de 150.000 euros, amb uns ingressos mínims relacionats amb recerca de 50.000 euros.
- Aconseguir un equip mínim de 10 persones de les quals 3 siguin doctors, i una facturació mínima anual de 400.000 euros al cap de 3 anys de la seva incorporació, dels quals un mínim de 200.000 han de provenir de projectes relacionats amb transferència de tecnologia a les empreses i 100.000 euros de projectes de recerca.
- Elaborar un pla de negoci que ho corrobori.
- Fer un pla d'estratègia i màrqueting del centre i implantar un sistema de gestió de la qualitat del servei i la imatge de marca corresponent durant el 1er. any.

Transcorregut el termini de 3 anys des del seu reconeixement inicial com a Centre IT, per mantenir aquesta condició, hauran de reunir els requisits descrits sota les punts 1 a 7 anteriors.

#### E) Condicions per a altres agents tecnològics (agents de recerca, instituts hospitalaris, etc.)

Per poder optar a formar part dels agents que estan incorporats a la Xarxa Tecnològica de Catalunya, Tecnio, els agents de recerca, instituts hospitalaris i altres agents hauran de reunir les següents condicions:

1. Que tingui personalitat jurídica pròpia, domicili social a Catalunya i no tingui afany de lucre.
2. Que la seva activitat tecnològica estigui enquadrada en un dels 7 àmbits tecnològics que es relacionen a continuació:
  - Biotecnologia i ciències de la salut



- Tecnologies de la informació i la comunicació
- Tecnologies de la producció
- Tecnologies de l'alimentació
- Tecnologies dels materials
- Tecnologies energètiques i del medi ambient
- Tecnologies químiques

3. Que l'agent hagi incorporat dins dels seus objectius estratègics les polítiques de gestió de la propietat intel·lectual i la seva explotació en el mercat.

4. Que l'entitat o les persones que formen part de la plantilla de l'entitat puguin demostrar experiència prèvia en activitats de transferència de tecnologia havent realitzant en els darrers 3 anys al menys 2 de les següents activitats:

- Projectes d'R+D+i amb participació empresarial
- Creació de noves empreses de base tecnològica
- Gestió de la propietat industrial via llicència, venda o mitjançant qualsevol altre negoci jurídic onerós o gratuït.

5. Que l'entitat disposi d'una unitat especialitzada en transferència i valorització de tecnologia amb una metodologia contrastada que permeti assegurar que es disposen de les capacitats, voluntats i experiència necessàries per assegurar les possibilitats d'èxit en aquest procés de transferència de tecnologia. En aquest sentit, l'entitat haurà de tenir personal capacitat i amb dedicació exclusiva, així com amb les aliances necessàries amb generadors i demandants de recerca i tecnologia.

## **Llei catalana de fundacions**

Aquest treball es basa fonamentalment en l'organització de la comunicació en entitats i centres tecnològics, que majoritàriament són jurídicament fundació privada sense afany de lucre. Creiem que és interessant detallar alguns dels aspectes que les regulen a Catalunya.

El llibre tercer, aprovat per la Llei 29/2002 del Codi Civil, té com a primer objectiu refondre, sistematitzar i harmonitzar la legislació catalana d'associacions i fundacions, continguda en la Llei 7/1997, del 18 de juny, d'associacions, i la Llei 5/2001, del 2 de maig, de fundacions.

L'esmentada legislació es concreta en les disposicions següents:

### Naturalesa i constitució

1. Les fundacions són entitats sense ànim de lucre, constituïdes per un o diversos fundadors, mitjançant l'afectació d'uns béns o d'uns drets de contingut

econòmic i la destinació de llurs rendiments o dels recursos obtinguts per altres mitjans al compliment de finalitats d'interès general.

2. S'entén per fundadors les persones físiques o jurídiques que han aportat, en concepte de dotació, béns o drets avaluable econòmicament que consten en la carta fundacional.

3. La fundació ha d'actuar amb criteris d'imparcialitat i no-discriminació en la determinació dels beneficiaris. En cap cas no es poden constituir fundacions amb la finalitat principal de destinar les prestacions als fundadors o als patrons, a llurs cònjuges o a les persones lligades per una relació d'afectivitat anàloga, o a llurs parents fins al quart grau, ni a persones jurídiques singularitzades que no persegueixin fins d'interès general.

4. Les fundacions adquireixen personalitat jurídica definitiva amb la inscripció de la carta fundacional en el Registre de Fundacions.

5. Les fundacions poden ésser de durada indefinida o temporals. En el segon cas, la durada ha d'ésser suficient per a complir la finalitat fundacional.

#### Capacitat per a la constitució

1. Poden constituir fundacions les persones físiques i les persones jurídiques, privades i públiques. Les persones jurídiques públiques només ho poden fer conjuntament amb persones privades, d'acord amb llur normativa.

2. Les persones físiques, per a constituir una fundació, han de tenir plena capacitat d'obrar, si ho fan entre vius, o capacitat per a testar, si ho fan per causa de mort.

3. Perquè les persones jurídiques puguin constituir una fundació, cal que les normes que les regulen no els ho prohibeixin i que l'acord, en el qual ha de constar la finalitat d'interès general que es pretén assolir, sigui adoptat per un òrgan competent a aquest efecte o amb facultats suficients.

4. Els fundadors han de tenir la lliure disposició dels béns que aporten a la fundació.

#### Carta fundacional

En la carta fundacional, que s'ha de formalitzar en una escriptura pública, han de constar, com a mínim:

- a) La denominació, el domicili i la nacionalitat dels fundadors i, si es tracta de fundacions ordenades per causa de mort, a més, aquestes mateixes dades referides a les persones que executen la voluntat del causant.
- b) La voluntat de constituir una fundació.
- c) Els estatuts de la fundació.
- d) La dotació inicial, amb la indicació, si no és en diners, de la naturalesa dels béns, la pertinença, el títol d'aportació i la valoració.



- e) La designació de les persones que han de constituir el patronat inicial, i també llur acceptació si es fa en el moment d'atorgar la carta. A més, si es tracta de persones físiques, els membres del patronat han de declarar de manera expressa que no estan inhabilitats per a exercir càrrecs públics o per a administrar béns i que no han estat condemnats per delictes de falsedat, contra el patrimoni o contra l'ordre socioeconòmic.

L'atorgament de la carta fundacional és un acte irrevocable.

Dotació inicial i increments de dotació:

1. La dotació inicial de la fundació ha de consistir en diners o altres béns fructífers i no pot tenir un valor inferior a 30.000 euros. En tot cas, els béns de la dotació inicial han d'ésser adequats per a iniciar o dur a terme les activitats fundacionals i han d'estar lliures de càrregues que n'impedeixin o en limitin d'una manera significativa la utilitat per a la fundació.

2. La dotació inicial de la fundació es pot incrementar posteriorment amb aportacions fetes pels fundadors o per altres persones. Els augments de dotació, que han de respectar les normes sobre aplicació obligatòria de rendes i altres ingressos, s'han de fer constar en els comptes anuals que es presentin al protectorat.

3. En els increments de dotació, l'aportació, si no és una aportació dinerària procedent del fundador o de tercers, s'ha de fer constar en una escriptura pública, en la qual s'han de descriure els elements següents:

- a) Els béns i drets aportats.
- b) Les dades registrals i el títol o concepte de l'aportació.
- c) L'informe de valoració corresponent, si escau.
- d) La manifestació de la voluntat de l'aportant en el sentit que l'aportació formi part de la dotació.

#### Finançament de les activitats

1. Els mitjans de finançament de les activitats fundacionals han d'ésser suficients, tant si es tracta del rendiment dels béns com del resultat d'activitats econòmiques o de donacions o subvencions.

2. A fi de verificar la suficiència del finançament de les activitats fundacionals, s'ha de presentar al protectorat, com a requisit per a la inscripció en el Registre de Fundacions, un projecte de la viabilitat econòmica dels dos primers anys de funcionament de la fundació i de les activitats previstes.

Els estatuts de les fundacions han d'incloure, almenys, les dades següents:

- a) La denominació, que ha de contenir el mot fundació.
- b) La durada, si no es constitueix per temps indefinit, i la data d'inici de les activitats, si no coincideix amb la d'atorgament de la carta fundacional.
- c) El domicili.

- d) Les finalitats fundacionals i les activitats que es proposa dur a terme, indicant-ne l'àmbit territorial principal.
- e) Les regles bàsiques per a l'aplicació dels recursos a les finalitats fundacionals i per a la determinació dels beneficiaris.
- f) Les regles sobre organització i funcionament del patronat, que n'han d'indicar la composició, la manera de designar-ne i renovar-ne els membres, la durada del mandat dels patrons, el règim de convocatòria de les reunions, la manera de deliberar i d'adoptar acords i el procediment d'aprovació de les actes.
- g) La regulació, si escau, dels òrgans altres que el patronat que es poden constituir, inclosos els de control i supervisió interna. La regulació d'aquests òrgans ha d'incloure la composició i les funcions que han d'assumir.
- h) Les disposicions que es considerin pertinents per a evitar conflictes entre l'interès de la fundació i els interessos personals o professionals dels patrons, les persones amb funcions de direcció o els empleats de la fundació.
- i) La destinació dels béns sobrants, en cas de dissolució, d'acord amb el que estableix l'article 335.

### Inscripció

Els patrons han de sol·licitar la inscripció de la fundació en el Registre de Fundacions i, mentrestant, fer tot el que calgui per a conservar els béns del patrimoni inicial i facilitar l'activitat futura de la fundació. També la poden sol·licitar els fundadors o les persones encarregades d'executar la darrera voluntat del causant.

La inscripció de la fundació només es pot practicar si s'acredita al protectorat que ha acceptat el càrrec un nombre de patrons suficient, d'acord amb els estatuts, per a constituir vàlidament el patronat, actuar i adoptar acords. Mentrestant, si alguna persona legitimada ha sol·licitat la inscripció, s'ha de suspendre el termini per a practicar-la.

### Organització i funcionament

Atribucions del patronat i delegació de funcions:

1. El patronat és l'òrgan de govern de la fundació, a la qual administra i representa d'acord amb la llei i els estatuts.
2. El patronat pot delegar les seves funcions, d'acord amb l'article 312-1.2, si els estatuts no ho prohibeixen.
3. El patronat no pot delegar els actes següents:
  - a) La modificació dels estatuts.
  - b) La fusió, l'escissió o la dissolució de la fundació.
  - c) L'elaboració i l'aprovació del pressupost i dels documents que integren els comptes anuals.

- d) Els actes de disposició sobre béns que, en conjunt o individualment, tinguin un valor superior a una vintena part de l'actiu de la fundació, llevat que es tracti de la venda de títols valor amb cotització oficial per un preu que sigui almenys el de cotització. Tanmateix, es poden fer apoderaments per a l'atorgament de l'acte corresponent en les condicions aprovades pel patronat.
- e) La constitució o la dotació d'una altra persona jurídica.
- f) La fusió, l'escissió i la cessió de tots o d'una part dels actius i els passius.
- g) La dissolució de societats o d'altres persones jurídiques.
- h) Els que requereixen l'autorització o aprovació del protectorat o l'adopció i formalització d'una declaració responsable.
- i) L'adopció i formalització de les declaracions responsables.

### Direcció de la gestió ordinària

El patronat, d'acord amb el que eventualment disposin els estatuts, pot designar una o més persones per a exercir funcions de direcció de la gestió ordinària de la fundació. Si aquestes funcions són encomanades a algun patró, cal fer-ho d'acord amb l'article 332-10.

Composició del patronat i requisits per a ésser-ne membre:

1. El patronat té caràcter col·legiat i pot ésser integrat per persones físiques o jurídiques.
2. Els membres del patronat, si són persones físiques, han de complir els requisits següents:
  - a) Tenir plena capacitat d'obrar.
  - b) No estar inhabilitats per a exercir càrrecs públics o per a administrar béns.
  - c) No haver estat condemnats per delictes contra el patrimoni o contra l'ordre socioeconòmic o per delictes de falsedat.
3. Si els membres del patronat són persones jurídiques, hom s'ha d'atenir al que estableixen els estatuts respectius amb relació a la representació en els òrgans de representació, direcció i gestió d'altres persones jurídiques.

### Designació i exercici del càrrec de patró

1. Els patrons o membres del patronat són designats d'acord amb els estatuts. Poden ésser patrons nominalment, per raó de l'ocupació d'un càrrec o d'una altra circumstància, o per elecció.
2. El càrrec de patró s'ha d'exercir personalment. Tanmateix, si els estatuts no ho prohibeixen, els patrons poden delegar per escrit el vot, respecte d'actes concrets, en un altre patró. Si la condició de patró és atribuïda per raó d'un càrrec, pot actuar en nom del titular d'aquest càrrec la persona que el pugui substituir d'acord amb les regles d'organització de la institució de què es tracti.

3. Les persones jurídiques han d'ésser representades en el patronat, d'una manera estable, per la persona a qui correspongui aquesta funció, d'acord amb les normes que la regulin, o per la persona que designi a aquest efecte l'òrgan competent.

4. Els fundadors es poden reservar en la carta fundacional, d'una manera temporal o fins a llur mort o extinció, el dret a designar, separar i renovar els patrons i els càrrecs del patronat. Aquesta reserva s'ha d'incloure també en els estatuts, en els quals també s'ha de regular la forma de designació, separació i renovació dels patrons i dels càrrecs per al moment en què es produeixi la mort o l'extinció dels fundadors.

#### Conflicte d'interessos i autocontractació

1. Els patrons i les persones que s'hi equiparen només poden realitzar operacions amb la fundació si queda suficientment acreditada la necessitat i la prevalença dels interessos de la fundació sobre els particulars del patró o persona equiparada. Abans de dur a terme l'operació, el patronat ha d'adoptar una declaració responsable i l'ha de presentar al protectorat juntament amb la documentació justificativa pertinent.

#### Gratuïtat dels càrrecs

1. Els patrons exerceixen llurs càrrecs gratuïtament, si bé tenen dret a la bestreta i al reemborsament de les despeses degudament justificades i a la indemnització pels danys produïts per raó d'aquest exercici.

2. Els patrons poden establir una relació laboral o professional retribuïda amb la fundació sempre que s'articuli mitjançant un contracte que determini clarament les tasques laborals o professionals que es retribueixen. En tot cas, aquestes tasques laborals o professionals retribuïdes han d'ésser diferents de les tasques i funcions que són pròpies del càrrec de patró.

3. El patronat, abans de la formalització del contracte del patró amb la fundació, ha de presentar al protectorat la declaració responsable d'acord amb el que estableix l'article 332-9. Si l'import dels contractes formalitzats amb un patró és superior a 100.000 euros anuals o al 10% dels ingressos meritats en el darrer exercici econòmic tancat i aprovat pel patronat, s'ha d'acompanyar la declaració responsable amb un informe validat per tècnics independents que justifiqui que la contractació és beneficiosa per a la fundació i respon a criteris del mercat laboral o professional. També es requereix el dit informe si el cost anual dels contractes formalitzats amb patrons, més el cost del nou contracte que es vol formalitzar, és superior al dit 10%.

4. El nombre de patrons amb relació laboral o professional amb la fundació ha d'ésser inferior al nombre de patrons previst perquè el patronat es consideri vàlidament constituït.

#### Responsabilitat

1. Els patrons responen dels danys que causin a la fundació per incompliment de la llei o dels estatuts o per actes o omissions negligents en l'exercici de llurs funcions.

2. L'acció de responsabilitat contra els patrons pot ésser exercida per:

- a) La fundació, per mitjà d'un acord del patronat en l'adopció del qual no ha de participar la persona afectada.
- b) El protectorat.
- c) Qualsevol dels patrons dissidents o que no han intervingut en l'adopció o l'execució de l'acord o l'acte determinant de responsabilitat, d'acord amb el que estableixen els apartats 5 i 6.
- d) Els fundadors.
- e) Els administradors concursals, d'acord amb la llei.

3. La verificació pel protectorat de l'adequació formal dels comptes a la normativa no impedeix l'exercici de l'acció de responsabilitat, si escau d'acord amb la llei.

4. L'acció de responsabilitat en interès de la fundació prescriu al cap de tres anys de la data en què els responsables cessen en el càrrec.

5. L'acció de responsabilitat per danys a la fundació és independent de la que correspongui a qualsevol persona per actes o omissions dels patrons que hagin lesionat els seus drets i interessos. Aquesta acció prescriu al cap de tres anys, comptats d'acord amb el que estableix l'article 121-23.

6. Si la responsabilitat a què fan referència els apartats 1 a 5 no es pot imputar a una o més persones determinades, responen tots els membres de l'òrgan, excepte els següents:

- a) Els que s'han oposat a l'acord i no han intervingut en la seva execució.
- b) Els que no han intervingut en l'adopció ni en l'execució de l'acord, sempre que hagin fet tot el que era possible per evitar el dany o almenys s'hi hagin oposat formalment en saber-ho.

7. La responsabilitat, si és imputable a diverses persones, té caràcter solidari.

8. En l'exercici de l'acció de responsabilitat, hom pot sol·licitar a l'autoritat judicial que acordi la suspensió cautelar dels patrons demandats, d'acord amb la legislació processal.

### Patrimoni i activitats econòmiques de la fundació

Actes de disposició:

1. Els béns que integren la dotació i els destinats directament al compliment de les finalitats fundacionals només poden ésser alienats o gravats a títol oneros i respectant les condicions posades pels fundadors o els aportants. El producte

obtingut amb llur alienació o gravamen s'ha de reinvertir en l'adquisició o el millorament d'altres béns tot aplicant el principi de subrogació real.

2. Si es donen circumstàncies excepcionals que impedeixen complir totalment o parcialment el deure de reinversió, el patronat, abans de dur a terme l'acte de disposició, ha de presentar una declaració responsable al protectorat en què faci constar que es donen aquestes circumstàncies i ha d'aportar un informe subscrit per tècnics independents que acrediti la necessitat de l'acte de disposició i les raons que justifiquen la no-reinversió. També ha de justificar la destinació que es doni al producte que no es reinverteixi, que ha d'estar sempre dins de les finalitats de la fundació.

3. En tots els casos, els actes d'alienació o gravamen de béns immobles, establiments mercantils o béns mobles, amb un valor de mercat superior a 15.000 euros, s'han de comunicar al protectorat abans d'executar-los. Si el valor de mercat supera els 100.000 euros o el 20% de l'actiu de la fundació que resulti del darrer balanç aprovat, el patronat, abans de la perfecció del contracte, ha de presentar una declaració responsable al protectorat en què faci constar que l'operació és beneficiosa per a la fundació i ha d'aportar un informe subscrit per tècnics independents que acrediti que l'operació respon a criteris economicofinancers i de mercat. Se n'exceptuen els actes d'alienació de béns negociats en mercats oficials si l'alienació es fa almenys pel preu de cotització.

4. Les persones que hagin intervingut en representació de la fundació en un acte d'alienació o gravamen que pugui ésser objecte de publicitat registral n'han de sol·licitar sense demora la inscripció en el Registre de la Propietat o en el registre que escaigui per raó de l'objecte.

5. Les alteracions patrimonials derivades dels actes d'alienació o gravamen han de quedar reflectides en l'inventari de la fundació. La realització d'aquests actes també s'ha de fer constar en la memòria dels comptes anuals.

6. L'autorització prèvia del protectorat per a fer actes de disposició, gravamen o administració extraordinària és necessària en els casos següents:

- a) Si el donant ho ha exigit expressament.
- b) Si ho estableix una disposició estatutària.
- c) Si els béns o drets objecte de disposició s'han rebut d'institucions públiques o s'han adquirit amb fons públics.

7. Si, en el termini de dos mesos a partir de la presentació de la sol·licitud d'autorització, el protectorat no ha dictat una resolució expressa, opera el silenci administratiu positiu i l'objecte de la sol·licitud es té per autoritzat, llevat que el protectorat hagi requerit al sol·licitant determinada documentació relativa a la sol·licitud d'autorització.

#### Aplicació obligatòria

1. Les fundacions han d'aplicar almenys el 70% de les rendes i dels altres ingressos nets anuals que obtenen al compliment de les finalitats fundacionals. La resta s'ha d'aplicar al compliment diferit d'aquestes finalitats o a l'increment dels fons propis de la fundació. El patronat ha d'aprovar les formes d'aplicació d'aquest romanent.

2. Els donatius i els altres recursos obtinguts que es destinen a incrementar la dotació i els resultats obtinguts per alienacions dels béns o dels drets respecte als quals l'article 333-1.3 estableix el deure de reinversió no entren en el càlcul del percentatge que estableix l'apartat 1.3. L'aplicació d'almenys el 70% dels ingressos al compliment de les finalitats fundacionals s'ha de fer efectiva en el termini de quatre exercicis a comptar de l'inici del següent al de l'acreditació comptable.

### Despeses de funcionament

Les despeses derivades del funcionament del patronat i dels seus òrgans delegats, sense comptar a aquest efecte el cost de les funcions de direcció o gerència, no poden ésser superiors al 15% dels ingressos nets obtinguts durant l'exercici.

### Participació en societats

1. Les fundacions poden constituir societats i participar-hi. Si això comporta l'assumpció de responsabilitat personal pels deutes socials, cal l'autorització prèvia del protectorat.

2. La fundació ha de comunicar al protectorat en el termini de trenta dies l'adquisició o la tinença d'accions o de participacions socials que li confereixin, directament o indirectament, el control de societats que limitin la responsabilitat dels associats.

3. L'exercici per una fundació de funcions d'administració de societats ha d'ésser compatible amb el compliment de les finalitats fundacionals.

### Remuneració d'activitats

Les fundacions poden percebre, per raó del servei que presten, una remuneració per llurs activitats que no desvirtui l'interès general de llurs finalitats.

### Inventari i comptes anuals

1. El patronat ha de fer l'inventari i ha de formular els comptes anuals de manera simultània i amb data del dia de tancament de l'exercici econòmic. L'exercici s'ha de tancar en la data que estableixin els estatuts o, si no l'estableixen, el 31 de desembre.



2. L'inventari i els comptes anuals han d'expressar d'una manera precisa el patrimoni, la situació financera i els resultats de la fundació, d'acord amb el que estableix la llei.
3. Si la fundació és l'entitat dominant d'un grup, ha de formular els comptes anuals consolidats d'acord amb el que estableix la legislació mercantil.

### Contingut dels comptes

Els comptes anuals formen una unitat i es componen de:

- a) El balanç de situació.
- b) El compte de resultats.
- c) L'estat de canvis en el patrimoni net.
- d) L'estat de fluxos d'efectiu.
- e) La memòria, en la qual s'ha de completar, ampliar i comentar la informació continguda en el balanç i en el compte de resultats i s'han de detallar les actuacions que s'han fet en compliment de les finalitats fundacionals, concretant el nombre de beneficiaris i els serveis que aquests han rebut, i també els recursos procedents d'altres exercicis pendents de destinar, si n'hi ha, i les societats participades majoritàriament, amb la indicació del percentatge de participació.

### Aprovació i presentació dels comptes

1. El patronat ha d'aprovar els comptes anuals en els sis mesos següents a la data del tancament de l'exercici. Els comptes s'han de presentar al protectorat en el termini de trenta dies a comptar del dia en què s'aproven, per mitjà de documents informàtics garantits amb les corresponents signatures electròniques reconegudes.
2. Els documents informàtics a què fa referència l'apartat 1 s'han de lliurar al protectorat en suport digital o per via telemàtica, d'acord amb les condicions i els formularis que es determinin per reglament. En supòsits excepcionals, el protectorat pot habilitar mecanismes alternatius per a la presentació dels comptes.

### Auditoria de comptes

1. Els comptes anuals de la fundació s'han de sotmetre a una auditoria externa si, durant dos anys consecutius, en la data del tancament de l'exercici, concorren almenys dues de les circumstàncies següents:
  - a) Que el total de l'actiu sigui superior a 6 milions d'euros.
  - b) Que l'import del volum anual d'ingressos ordinaris sigui superior a 3 milions d'euros.
  - c) Que el nombre mitjà de treballadors durant l'exercici sigui superior a cinquanta.
  - d) Que almenys el 40% dels ingressos provenguin de les administracions públiques per mitjà de subvencions, convenis o qualsevol tipus de contracte de prestació de serveis.



- e) Que hagi rebut ingressos de qualsevol tipus provinents de qualsevol administració pública per un valor superior a 60.000 euros en el conjunt de l'exercici.

2. Els comptes anuals de la fundació s'han de sotmetre a una auditoria externa sempre que, per mitjà d'una resolució motivada, el protectorat aprecii la necessitat d'obtenir una imatge més fidel i completa dels comptes.

### Fusió

1. Dues o més fundacions es poden fusionar per qualsevol dels mitjans que estableix l'article 314.

1.1 si convé per a complir millor les finalitats fundacionals i no ha estat prohibit pels fundadors.

2. L'acord de fusió, que s'ha de formalitzar en una escriptura pública, ha d'ésser motivat i requereix l'aprovació del protectorat. Un cop aprovat, s'ha de publicar. Els creditors s'hi poden oposar d'acord amb el que estableix l'article 314-1.5 i 6.

3. Si una o diverses fundacions no poden complir llurs finalitats o es troben amb greus dificultats per a complir-les i aquesta situació no es pot redreçar per mitjà d'una modificació estatutària, el protectorat, a instància de qui hi tingui un interès legítim o d'ofici, els pot requerir que es fusionin amb una altra fundació que compleixi finalitats anàlogues i hagi manifestat al protectorat la seva conformitat a la fusió. Fins i tot, si escau, els pot requerir que s'hi integrin com a fons especial.

4. En cas de fusió de fundacions sotmeses a diferent regulació, s'ha d'aplicar la normativa de Catalunya si el domicili de la fundació resultant s'estableix a Catalunya.

### Escissió

1. Les fundacions es poden escindir per qualsevol dels mitjans que estableix l'article 314-2.1 si convé per a complir millor les finalitats fundacionals i no ha estat prohibit pels fundadors. Si l'escissió comporta la constitució d'una nova fundació, aquesta ha de complir els requisits que estableixen els articles 331-5, 331-6 i 331-7 en matèria de dotació i suficiència de mitjans de finançament.

2. L'acord d'escissió, que s'ha de formalitzar en una escriptura pública, ha d'ésser motivat i requereix l'aprovació del protectorat. Un cop aprovat, s'ha de publicar. Els creditors de la fundació s'hi poden oposar d'acord amb el que estableix l'article 314-1.5 i 6.

### Causes de dissolució

Les fundacions es dissolen per les causes següents:

- a) Finiment del termini que estableixen els estatuts, llevat que, abans del finiment, se n'hagi acordat una pròrroga.

- b) Compliment íntegre de la finalitat per a la qual s'han constituït o impossibilitat d'assolir-la, llevat que sigui procedent de modificar-la i que el patronat l'acordi.
- c) Il·licitud civil o penal de llurs activitats o de llurs finalitats, declarada per una sentència ferma.
- d) Obertura de la fase de liquidació en el concurs.
- e) Les altres que estableixen la llei o els estatuts.

### El protectorat

Organització i àmbit d'actuació:

1. El protectorat exerceix les seves funcions per mitjà del departament de la Generalitat que les tingui adscrites.

Funcions:

1. El protectorat ha de vetllar perquè es compleixin les finalitats fundacionals, les disposicions legals i els estatuts de les fundacions i perquè es respecti la voluntat fundacional.

2. Corresponen al protectorat les funcions següents:

- a) Resoldre les sol·licituds d'inscripció de les fundacions, de les delegacions de fundacions estrangeres que s'hagin d'establir a Catalunya i dels fons especials.
- b) Portar el Registre de Fundacions.
- c) Assessorar les fundacions per al compliment de les finalitats fundacionals i els òrgans de govern per al compliment de llurs obligacions.
- d) Vetllar pel compliment de les disposicions legals i dels estatuts de les fundacions, mitjançant la verificació dels comptes anuals i de l'exercici de la potestat d'inspecció d'acord amb la llei.
- e) Aprovar la modificació d'estatuts, la fusió, l'escissió i, si escau, la dissolució de les fundacions i de llurs fons especials.
- f) Autoritzar la realització dels actes de les fundacions per als quals la llei estableix aquesta modalitat de supervisió.
- g) Exercir l'acció de responsabilitat contra els patrons i l'acció d'impugnació d'acords, decisions o actes contraris a la llei o als estatuts o que lesionin l'interès de la fundació.
- h) Suplir la manca d'actuació dels fundadors o dels executors de la voluntat fundacional i la manca d'actuació dels patrons o dels encarregats de liquidar la fundació, en els casos en què la llei estableix aquesta modalitat d'intervenció.
- i) Les altres que estableix la llei.

### Funcions del protectorat

Mentre el Parlament no aprovi una llei del protectorat, el projecte de llei de la qual el Govern ha de presentar en el termini de sis mesos a partir de l'entrada en vigor d'aquesta llei, correspon al protectorat vetllar pel compliment de les obligacions legals i estatutàries de les fundacions, mitjançant la verificació dels

comptes anuals. A aquest efecte, el protectorat pot inspeccionar, quan ho consideri necessari, els llibres, els documents i les activitats de les fundacions. Si, per a complir aquesta funció, cal entrar als domicilis o locals de les fundacions, s'ha de fer d'acord amb la llei.

Són supòsits d'inspecció, entre d'altres:

- a) No presentar els comptes anuals durant, almenys, dos exercicis.
- b) Fer operacions subjectes a autorització prèvia, sense haver-la demanada, o subjectes a declaració responsable, sense haver-la adoptada i presentada prèviament, en els termes de l'article 332-13.
- c) No respondre, de manera reiterada, als requeriments del protectorat, o presentar una resposta el contingut de la qual sigui insuficient.
- d) Mantenir una inactivitat continuada.
- e) No destinar el percentatge establert per llei per al compliment de les finalitats fundacionals.
- f) Patir un deteriorament de la massa patrimonial que incapaciti la fundació per a complir les finalitats fundacionals.
- g) Destinar recursos a despeses no relacionades amb l'objecte fundacional o desproporcionades respecte al volum d'ingressos.

### **Annex 3. Cens dels centres tecnològics avançats, centres tecnològics i entitats de transferència de tecnologia privats**

El cens actual (abril 2013) dels centres tecnològics i entitats de transferència tecnològica a Catalunya està format per 25 organismes. Ens els darrers 2 anys, dos centres varen ser absorbits per ASCAMM: CTAE i IMAT; i CENIT ha desaparegut; AIICA i CENTA, es troben en aquests moments en processos d'absorció, tal com es detalla en la fitxa corresponent del cens.

- AIICA. ASSOCIACIÓ D'INVESTIGACIÓ DE LES INDÚSTRIES ADOBERES I ANNEXES.
- ASCAMM. CENTRE TECNOLÒGIC.
- BARCELONA MEDIA
- BDIGITAL - BARCELONA DIGITAL CENTRE TECNOLÒGIC
- CD6 - CENTRE DE DESENVOLUPAMENT DE SENSORS, INSTRUMENTACIÓ I SISTEMES
- CENFIM – CENTRE DE DIFUSIÓ TECNOLÒGICA DE LA FUSTA I EL MOBLE DE CATALUNYA,
- CENTA - CENTRE DE NOVES TECNOLOGIES I PROCESSOS ALIMENTARIS
- CENTRE TECNOLÒGIC FORESTAL DE CATALUNYA
- CETEMMSA CENTRE TECNOLÒGIC. CIMNE - CENTRE INTERNACIONAL DE MÈTODES NUMÈRICS EN ENGINYERIA
- CRIC - CENTRE DE RECERCA I INNOVACIÓ DE CATALUNYA
- CTM - CENTRE TECNOLÒGIC
- CTNS - CENTRE TECNOLÒGIC DE NUTRICIÓ I SALUT
- CTQC – CENTRE TECNOLÒGIC DE LA QUÍMICA DE CATALUNYA, FUNDACIÓ PRIVADA
- FCI – FUNDACIÓ PRIVADA CECOT INNOVACIÓ
- FITEX - FUNDACIÓ PER A LA INNOVACIÓ TÈXTIL
- FUNDACIÓ ALÍCIA, ALIMENTACIÓ I CIÈNCIA
- FUNDACIÓ CIM
- FUNDACIÓ EDUARD SOLER-CENTRE TECNOLÒGIC
- INCAFUST – INSTITUT CATALÀ DE LA FUSTA
- ITeC – INSTITUT DE TECNOLOGIA DE LA CONSTRUCCIÓ DE CATALUNYA
- ITL – FUNDACIÓ INSTITUT TECNOLÒGIC DE LLEIDA
- LEITAT CENTRE TECNOLÒGIC.
- TECNOCAMPUS MATARÓ-MARESME
- TRANSFERÈNCIA DE TECNOLOGIA LA SALLE

## AIICA - ASSOCIACIÓ D'INVESTIGACIÓ DE LES INDÚSTRIES ADOBERES I ANNEXES

<b>Acrònim</b> AIICA	<b>Logotip</b> 
<b>Tipus d'organització</b> Associació	<b>Població seu social</b> Igualada-Barcelona
<b>Web</b> <b><a href="http://www.aiica.com">www.aiica.com</a></b>	

### Àmbit actuació

Tèxtil, paper, pell, químic, medi ambient


### Descripció

L'AIICA realitza treballs de col·laboració amb les indústries dels sectors productius, especialment la indústria adobera, i tecnologies associades, com el medi ambient, la química i la biotecnologia.

Els projectes desenvolupats durant els darrers anys han estat focalitzats en la millora dels processos productius, per fer-los més competitius i sostenibles. L'AIICA dona resposta als problemes derivats de les seves activitats, com la reducció de contaminants, la minimització de residus, la reutilització de subproductes (tant dins com fora de la pròpia indústria generadora) o el desenvolupament de nous materials partint de residus.

Aquest centre tecnològic està actualment en procés d'integració a la UPC.

## ASCAMM - CENTRE TECNOLÒGIC

<b>Acrònim</b> ASCAMM	<b>Logotip</b> 
<b>Tipus d'organització</b> Fundació privada Centre tecnològic avançat	<b>Població seu social</b> Cerdanyola del Vallès
<b>Web</b> <a href="http://www.ascamm.com">www.ascamm.com</a>	

### Àmbit actuació

Automoció, electrònica, mecatrònica, robòtica, tecnologies de la informació i comunicació, medi ambient, energia, salut i benestar, construcció, aeroespacial

### Descripció

L'ASCAMM és una fundació privada sense ànim de lucre la missió de la qual és generar riquesa en l'entorn industrial mitjançant l'R+D aplicada, la innovació i els serveis intensius en coneixements orientats a la millora de la competitivitat i l'eficiència de les empreses.

L'ASCAMM es dedica, principalment, a la generació de tecnologia pròpia orientada a l'obtenció de productes i a solucions que permeten millorar les estratègies i la gestió de la innovació.

En aquest sentit, les seves principals línies de recerca inclouen els següents àmbits: processos i tecnologies de fabricació avançada, Nano manufacturing, materials i enginyeria del coneixement.

En els darrers temps ASCAMM ha absorbit altres centres com l'IMAT (de l'àmbit construcció) i el CTAE (Centre de Tecnologia Aeroespacial).

## BARCELONA MEDIA

<b>Acrònim</b> BMCI	<b>Logotip</b> 
<b>Tipus d'organització</b> Fundació privada Centre tecnològic avançat	<b>Població seu social</b> Barcelona
<b>Web</b> <a href="http://www.barcelonamedia.org">www.barcelonamedia.org</a>	

### Àmbit actuació

Tecnologies de la informació i comunicació, salut i benestar

### Descripció

Barcelona Media és un centre tecnològic que es dedica a la recerca aplicada en l'àmbit de la comunicació, i a la transferència de coneixement i de tecnologia en la indústria d'aquest sector.

Per tal d'impulsar la competitivitat de les empreses del sector, el centre promou la innovació i potencia activitats de recerca i desenvolupament. Barcelona Media basa la seva tasca en la integració de grups d'R+D+I i laboratoris de serveis a projectes col·laboratius amb empreses i institucions.

## BDIGITAL - BARCELONA DIGITAL CENTRE TECNOLÒGIC

<b>Acrònim</b> BDIGITAL	<b>Logotip</b> 
<b>Tipus d'organització</b> Fundació privada Centre tecnològic avançat	<b>Població seu social</b> Barcelona
<b>Web</b> <a href="http://www.bdigital.org">www.bdigital.org</a>	

### Àmbit actuació

Aplicació de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) en els camps de la salut, la seguretat, la mobilitat i l'energia i l'alimentació i el medi ambient.


### Descripció

Barcelona Digital és un centre tecnològic al servei de l'empresa del sector de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) i de l'empresa usuària d'aquestes tecnologies que té com a missió contribuir al creixement del sector TIC i al desenvolupament de la societat de la informació.

D'altra banda, Barcelona Digital gestiona una agrupació d'empreses innovadores (AEI) TIC que té com a finalitat impulsar la competitivitat del sector TIC potenciant una nova cultura empresarial basada en la col·laboració i en la innovació oberta.



## CD6 - CENTRE DE DESENVOLUPAMENT DE SENSORS, INSTRUMENTACIÓ I SISTEMES

<b>Acrònim</b> CD6	<b>Logotip</b> 
<b>Tipus d'organització</b> Centre tecnològic adscrit a la UPC Entitat de transferència de tecnologia	<b>Població seu social</b> Terrassa
<b>Web</b> <a href="http://www.cd6.upc.edu">www.cd6.upc.edu</a>	
<b>Àmbit actuació</b> Òptica, Automoció, Electrònica, mecatrònica, robòtica, tecnologies de la informació i comunicació, energia, salut i benestar	
<b>Descripció</b> El CD6 és un centre d'innovació tecnològica ubicat al campus de la UPC a Terrassa que desenvolupa la seva activitat en el camp de l'Enginyeria Òptica. L'activitat del CD6 està orientada a la creació de valor a través de la innovació. La recerca aplicada desenvolupada pel CD6 està definida amb la intenció que el nou coneixement que se genera arribi al mercat en forma de nous productes o nous processos.	

## CENFIM – CENTRE DE DIFUSIÓ TECNOLÒGICA DE LA FUSTA I EL MOBLE DE CATALUNYA

<b>Acrònim</b> CENFIM	<b>Logotip</b> 
<b>Tipus d'organització</b> Centre tecnològic	<b>Població seu social</b> La Sénia
<b>Web</b> <a href="http://www.cenfim.org">www.cenfim.org</a>	
<b>Àmbit actuació</b> Sector de la fusta, el moble i l'hàbitat (domòtica, il·luminació, llars de foc, etc.)	
<b>Descripció</b>	

El CENFIM és un centre tecnològic de referència per al sector de la fusta, el moble i l'hàbitat, adscrit a la Universitat Rovira i Virgili. Té com a activitats principals el desenvolupament de projectes d'R+D+i, la realització de serveis tecnològics i el foment de la formació a les empreses del sector, amb l'objectiu d'incrementar-ne la competitivitat. En aquest sentit, també du a terme activitats a nivell internacional que puguin ser d'interès per al sector de la fusta.

## CENTA - CENTRE DE NOVES TECNOLOGIES I PROCESSOS ALIMENTARIS

<b>Acrònim</b> CENTA	<b>Logotip</b> 
<b>Tipus d'organització</b> Fundació privada Centre tecnològic	<b>Població seu social</b> Monells. Girona
<b>Web</b>  www.centa.cat	
<b>Àmbit actuació</b>  Alimentari	
<b>Descripció</b>	

Actualment aquest centre està en procés d'absorció per l'IRTA, Institut d'Investigació de la Generalitat de Catalunya. El CENTA es va constituir el 2006 i va néixer amb la voluntat de contribuir a la modernització i a la competitivitat de les empreses del sector agroalimentari mitjançant la investigació, el desenvolupament i l'aplicació de noves tecnologies i processos alimentaris, la transferència de tecnologia, la formació i la incorporació a les empreses d'innovacions en tots els àmbits relacionats (tecnològics, de serveis, de gestió, etc.).

## CENTRE TECNOLÒGIC FORESTAL DE CATALUNYA

<b>Acrònim</b> CTFC	<b>Logotip</b> 
<b>Tipus d'organització</b> Consorti Entitat de transferència tecnològica	<b>Població seu social</b> Solsona
<b>Web</b> www.ctfc.cat	
<b>Àmbit actuació</b> Forestal, medi ambient, energia	
<b>Descripció</b>	

El CTFC té per missió contribuir a la modernització i a la competitivitat del sector forestal, al desenvolupament rural i la gestió sostenible del medi natural, per mitjà de la recerca, la formació i la transferència de tecnologia i coneixement a la societat.

L'activitat del CTFC està orientada a resoldre problemes relacionats amb la gestió d'ecosistemes i la interacció dels recursos naturals amb la societat, amb l'objectiu de millorar la riquesa i el benestar de les persones i la sostenibilitat del medi natural en el context de canvi global actual. Aquesta orientació es tradueix en el retorn dels resultats de l'activitat a la societat.

## CETEMMSA - CENTRE TECNOLÒGIC

<b>Acrònim</b> CETEMMSA	<b>Logotip</b> 
<b>Tipus d'organització</b> Privada Centre tecnològic avançat	<b>Població seu social</b> Mataró
<b>Web</b> www.cetemmsa.cat	

### **Àmbit actuació**

Automoció, manufacturer: tèxtil, paper, pell, tecnologies de la informació i comunicació, salut i benestar, seguretat i defensa, construcció i rehabilitació, esport professional, packaging

### **Descripció**

CETEMMSA és un centre tecnològic expert en el procés de tractament de superfícies flexibles dins del camp dels Printed Electronics. Centra la seva activitat en l'àmbit de la recerca i el desenvolupament del tractament de superfícies flexibles que, mitjançant materials intel·ligents –Smart Materials–, deriven en dispositius intel·ligents –Smart Devices– amb capacitat per aportar noves utilitats a un ampli ventall de sectors econòmics.

## CIMNE - CENTRE INTERNACIONAL DE MÈTODES NUMÈRICS EN ENGINYERIA

<b>Acrònim</b> CIMNE	<b>Logotip</b> 
<b>Tipus d'organització</b> Centre de recerca autònom (UPC-Generalitat) Entitat de transferència tecnològica	<b>Població seu social</b> Barcelona
<b>Web</b> <a href="http://www.cimne.com">www.cimne.com</a>	
<b>Àmbit actuació</b> Enginyeria, automoció, TIC	
<b>Descripció</b> <p>El CIMNE és un centre autònom de recerca i desenvolupament, que té com a objectius impulsar els avenços en el desenvolupament i les aplicacions dels mètodes de càlcul per ordinador, per tal de millorar els processos de disseny i de producció en enginyeria, entesa aquesta en un sentit ampli i sempre dins d'un context d'actuació a nivell internacional.</p>	

## CRIC - CENTRE DE RECERCA I INNOVACIÓ DE CATALUNYA

<b>Acrònim</b> CRIC	<b>Logotip</b> 
<b>Tipus d'organització</b> Organització privada Entitat de transferència tecnològica	<b>Població seu social</b> Barcelona
<b>Web</b> www.cric.cat	

### Àmbit

Alimentari, Electrònica, mecatrònica, robòtica, manufacturer: tèxtil, paper, pell, tecnologies de la informació i comunicació, medi ambient, salut i benestar, seguretat i defensa, construcció i rehabilitació

### Descripció

El CRIC és un centre de recerca i enginyeria fundat el 1997, amb seu a Barcelona, que ofereix serveis de recerca, desenvolupament i innovació (R+D+I) a empreses que desitgen externalitzar aquestes activitats totalment o parcialment. La seva missió és oferir solucions a mida, integrades i econòmiques, per a empreses de pràcticament qualsevol sector industrial que desitgin crear o millorar els seus productes o processos.

## CTM - CENTRE TECNOLÒGIC

<b>Acrònim</b> CTM	<b>Logotip</b> 
<b>Tipus d'organització</b> Fundació privada Centre tecnològic avançat	<b>Població seu social</b> Manresa
<b>Web</b> <a href="http://www.ctm.com.es">www.ctm.com.es</a>	

### Àmbit actuació

Automoció, electrònica, mecatrònica, robòtica, químic, medi ambient, energia, salut i benestar


### Descripció

El CTM treballa per a empreses, entitats i institucions dins de l'àmbit de la tecnologia de materials, tecnologia ambiental, processos de conformat, simulació i disseny innovador, suport a la innovació i energia.

Els projectes més rellevants realitzats fins ara s'han centrat en el conformat de materials, la reducció del pes de components, la simulació de components i utilitatges, la recuperació de terres contaminats, el tractament d'aigües i la valorització de residus.



## CTNS - CENTRE TECNOLÒGIC DE NUTRICIÓ I SALUT

<b>Acrònim</b> CTNS	<b>Logotip</b> 
<b>Tipus d'organització</b> Fundació privada Centre tecnològic	<b>Població seu social</b> Reus
<b>Web</b> www.ctns.cat	
<b>Àmbit actuació</b> Alimentari, farmacèutic, salut i benestar	
<b>Descripció</b> <p>El CTNS ofereix a les empreses agroalimentàries serveis científics i tecnològics relacionats amb el consum d'aliments i la salut, molt especialment en el camp dels aliments funcionals, productes que, més enllà de nodrir, actuen millorant o prevenint factors de risc de patologies i, per tant, condicionen l'estat de salut.</p> <p>Les línies de treball del CTNS inclouen l'assistència tècnica, el desenvolupament de projectes d'R+D+I i serveis tecnològics, incloent-hi els aspectes de seguretat alimentària d'acord amb la normativa vigent i la comprovació de l'eficàcia dels ingredients funcionals des de la seva extracció fins als estudis d'intervenció amb humans.</p>	

## CTQC – CENTRE TECNOLÒGIC DE LA QUÍMICA DE CATALUNYA, FUNDACIÓ PRIVADA

<b>Acrònim</b> CTQC	<b>Logotip</b> 
<b>Tipus d'organització</b> Centre tecnològic Fundació privada	<b>Població seu social</b> Tarragona
<b>Web</b> <a href="http://www.ctqc.org">www.ctqc.org</a>	
<b>Àmbit actuació</b> Químic, petroli, materials, paper, components	
<b>Descripció</b>	

El CTQC és una fundació privada sense ànim de lucre, l'objectiu de la qual és contribuir a la millora de la competitivitat de les empreses químiques, mitjançant la prestació de serveis i l'execució de projectes d'R+D+i. Entre els seus projectes més rellevants hi ha el tractament d'aigües residuals d'origen industrial, la immobilització de catalitzadors per treballar en continu i l'encapçalament de productes actius amb alliberament controlat.

La missió del CTQC és esdevenir un centre de referència a nivell internacional en química sostenible.

## FCI – FUNDACIÓ PRIVADA CECOT INNOVACIÓ

<b>Acrònim</b> FCI	<b>Logotip</b> 
<b>Tipus d'organització</b> Centre tecnològic Fundació privada	<b>Població seu social</b> Terrassa
<b>Web</b> <a href="http://www.fci.cat">www.fci.cat</a>	
<b>Àmbit actuació</b> Multisectorial	

### Descripció

L'FCI ofereix els seus serveis per ajudar a les empreses a ser més competitives en el seu sector, a través de les eines TIC i la innovació. Amb aquesta finalitat presta serveis d'orientació en posicionament web, elabora auditories de xarxes socials, plans de màrqueting digital, plans de sistemes i estudis de mercat. En aquest sentit, té la capacitat d'ajudar les empreses a construir les solucions que necessitin, si és que no es troben disponibles al mercat.

## FITEX - FUNDACIÓ PER A LA INNOVACIÓ TÈXTIL

<b>Acrònim</b> FITEX	<b>Logotip</b> 
<b>Tipus d'organització</b> Fundació privada Entitat de transferència tecnològica	<b>Població seu social</b> Igualada
<b>Web</b> www.fitex.com	
<b>Àmbit actuació</b> Manufacturer: tèxtil, paper, pell	
<b>Associacions i xarxes catalanes que en són membres</b> ACTEC	
<b>Descripció</b> El FITEX impulsa el procés d'innovació de la indústria tèxtil en un sentit ampli: producte, procés, gestió, coneixement i estratègia comercial a les empreses. I estructura aquest procés d'innovació mitjançant àrees de servei a les empreses: formació, projectes d'investigació i desenvolupament i difusió de novetats tècniques i tecnològiques.	

## FUNDACIÓ ALÍCIA, ALIMENTACIÓ I CIÈNCIA

<b>Acrònim</b> ALÍCIA	<b>Logotip</b> 
<b>Tipus d'organització</b> Fundació privada Entitat de transferència tecnològica	<b>Població seu social</b> Sant Fruitós del Bages
<b>Web</b> <a href="http://www.alicia.cat">www.alicia.cat</a>	
<b>Àmbit actuació</b> Alimentari, salut i benestar	
<b>Descripció</b> Alícia és un centre de recerca dedicat a la innovació tecnològica en cuina, a la difusió del patrimoni agroalimentari i gastronòmic. És un centre amb vocació social, obert a tothom per promoure la bona alimentació.	

## FUNDACIÓ CIM

<b>Acrònim</b> FUNDACIÓ CIM	<b>Logotip</b> 
<b>Tipus d'organització</b> Fundació privada adscrita a la UPC	<b>Població seu social</b> Barcelona
<b>Web</b> <a href="http://www.fundaciocim.org">www.fundaciocim.org</a>	<b>Personal</b>

### Àmbit actuació

Electrònica, mecatrònica, robòtica, manufacturer: tèxtil, paper, pell, tecnologies de la informació i comunicació, energia

### Descripció

La Fundació CIM és una entitat adscrita a la UPC que té com a missió transferir coneixements d'enginyeria i gestió de la tecnologia i facilitar eines a les empreses i als professionals per tal de facilitar que el teixit industrial del seu entorn pugui assolir la màxima competitivitat tecnològica. Ho aconsegueix generant tecnologia de producte i procés mitjançant la realització de projectes d'R+D+I, utilitzant materials de prototipatge i fabricació d'última generació.

La temàtica dels projectes que du a terme és molt diversa: inclou projectes de desenvolupament de sistemes mecànics i transmissions, gestió integrada de la producció, control i automatització, informàtica industrial, CAD-CAE-CAM, *Rapid Prototyping* i *Manufacturing*, visió artificial, electrònica i disseny de metodologies de procés i producte.

## FUNDACIÓ EDUARD SOLER-CENTRE TECNOLÒGIC

<b>Acrònim</b> FES	<b>Logotip</b> 
<b>Tipus d'organització</b> Fundació privada Centre tecnològic	<b>Població seu social</b> Ripoll
<b>Web</b> www.fes.cat	
<b>Àmbit actuació</b> Electrònica, mecatrònica, robòtica	
<b>Descripció</b> <p>El treball actual de la FES el vertebrava la mecatrònica, la tecnologia que engloba els camps de la mecànica, l'electricitat, l'electrònica i la informàtica per tal de poder aconseguir un producte òptim fent l'ús adequat de les quatre tecnologies que el componen, independentment de quin sigui el camp d'aplicació.</p>	

## INCAFUST – INSTITUT CATALÀ DE LA FUSTA

<b>Acrònim</b> INCAFUST	<b>Logotip</b> 
<b>Tipus d'organització</b> Entitat pública	<b>Població seu social</b> Solsona
<b>Web</b> www.incafust.org	

### Àmbit actuació

Construcció i rehabilitació, indústria de la fusta i dels productes derivats

### Descripció


L'INCAFUST és una entitat sense ànim de lucre que té per finalitat promoure el desenvolupament i el reconeixement de la fusta com a material i contribuir a la millora de la competitivitat, al foment de la innovació i a l'augment de la productivitat del sector de la fusta de Catalunya. Té com a missió assistir les empreses, entitats i institucions del sector per la via de la recerca, la prestació de serveis tecnològics, la transferència de tecnologia i de coneixements i la formació.



## ITeC – INSTITUT DE TECNOLOGIA DE LA CONSTRUCCIÓ DE CATALUNYA

<b>Acrònim</b> ITeC	<b>Logotip</b> 
<b>Tipus d'organització</b> Fundació privada Entitat de transferència tecnològica	<b>Població seu social</b> Barcelona
<b>Web</b> www.itec.cat	
<b>Àmbit actuació</b> Construcció i rehabilitació	
<b>Associacions i xarxes catalanes que en són membres</b> ACTEC	
<b>Descripció</b> <p>L'ITeC, en tant que entitat de suport a la innovació, té com a objectiu la generació i la transferència d'informació i coneixement i la prestació de serveis tecnològics, per a la millora de la competitivitat dels agents del sector de la construcció: entitats, empreses i tècnics facultatius.</p> <p>L'ITeC realitza aquestes funcions, d'una banda, amb la captació, l'elaboració i la transferència d'informació tecnològica i, d'altra banda, amb la generació de coneixement i la seva transferència mitjançant els serveis tecnològics.</p>	

## ITL – FUNDACIÓ INSTITUT TECNOLÒGIC DE LLEIDA

<b>Acrònim</b> ITL	<b>Logotip</b> 
<b>Tipus d'organització</b> Centre tecnològic	<b>Població seu social</b> Lleida
<b>Web</b> <a href="http://www.itl.cat">www.itl.cat</a>	

### Àmbit actuació

Construcció (disseny i execució, promoció, gestió, fabricació i distribució de materials)

### Descripció

L'ITL és una fundació sense ànim de lucre dedicada a prestar serveis tecnològics avançats, formació, assessorament i difusió de tecnologia relacionada amb el sector de la construcció, especialment en l'àmbit dels materials, el seu comportament i el seu entorn. En aquest sentit, assessoren les empreses i els professionals en temes de gestió mediambiental, propietats dels materials, construcció sostenible, etc.

## LEITAT - CENTRE TECNOLÒGIC

<b>Acrònim</b> LEITAT	<b>Logotip</b> 
<b>Tipus d'organització</b> Fundació privada Centre tecnològic avançat	<b>Població seu social</b> Terrassa
<b>Web</b> <a href="http://www.leitat.org">www.leitat.org</a>	

### Àmbit actuació

Automoció, alimentari, farmacèutic, manufacturer (tèxtil, paper, pell), químic, medi ambient, energia, salut i benestar, seguretat i defensa, construcció i rehabilitació

### Descripció

LEITAT desenvolupa projectes en els àmbits de la biotecnologia, materials avançats, química industrial, energies renovables i nous processos de producció. Des de la seva fundació, el 1906, LEITAT ha prioritzat la seva vocació de proximitat, potenciant alhora els principis de professionalitat, respecte a les persones i al medi ambient.

## TECNOCAMPUS MATARÓ-MARESME

<b>Acrònim</b> TecnoCampus	<b>Logotip</b> 
<b>Tipus d'organització</b> Fundació Parc científic i de la innovació Entitat de transferència tecnològica UPC-UPF	<b>Població seu social</b> Mataró-Barcelona
<b>Web</b> <a href="http://www.tecnocampus.cat">www.tecnocampus.cat</a>	

### Àmbit actuació


Tecnologies de la informació i comunicació

### Descripció

El TecnoCampus és un parc científic i de la innovació la missió del qual és actuar com a motor a nivell territorial per captar, potenciar i retenir el talent necessari per al desenvolupament econòmic i social de l'entorn d'influència.

Per aconseguir-ho, fomenta una cultura emprenedora a tots els nivells, articulant els mecanismes necessaris per facilitar la capitalització del coneixement generat i esdevenir un focus d'atracció d'inversions per a l'activitat empresarial, amb l'objectiu de configurar un parc científic i d'innovació amb transcendència universitària.

## TRANSFERÈNCIA DE TECNOLOGIA LA SALLE

<b>Acrònim</b> LA SALLE	<b>Logotip</b> 
<b>Tipus d'organització</b> Parc d'innovació tecnològica i empresarial Universitat-empresa	<b>Població seu social</b> Barcelona
<b>Web</b> <a href="http://www.technovabarcelona.org">www.technovabarcelona.org</a>	
<b>Àmbit actuació</b> Automoció, electrònica, mecatrònica, robòtica, tecnologies de la informació i comunicació, energia, salut i benestar, construcció i rehabilitació.	
<b>Descripció</b> Transferència de tecnologia La Salle és un centre orientat a generar valor mitjançant la recerca, el desenvolupament i la innovació de projectes científics i tecnològics dins de l'àmbit de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), donant servei a un ampli ventall de sectors empresarials i socials.	

#### **Annex 4. Relació de centres de l'Associació Actec**

Alguns d'aquestes entitats estan en procés d'absorció per altres centres o institucions.

- ASCAMM – CENTRE TECNOLÒGIC
- ASSOCIACIÓ D'INVESTIGACIÓ DE LES INDÚSTRIES ADOBERES I ANNEXES – AIICA. En procés d'absorció per la UPC
- BARCELONA DIGITAL CENTRE TECNOLÒGIC
- BARCELONA MEDIA
- CENTRE DE DESENVOLUPAMENT DE SENSORS, INSTRUMENTACIÓ I SISTEMES – CD6
- CENTRE DE NOVES TECNOLOGIES I PROCESSOS ALIMENTARIS – CENTA. En procés d'absorció per l'IRTA.
- CENTRE DE RECERCA I INNOVACIÓ DE CATALUNYA – CRIC
- CENTRE INTERNACIONAL DE MÈTODES NUMÈRICS EN ENGINYERIA – CIMNE
- CENTRE TECNOLÒGIC DE NUTRICIÓ I SALUT – CTNS
- CENTRE TECNOLÒGIC FORESTAL DE CATALUNYA – CTFC
- CETEMMSA – CENTRE TECNOLÒGIC
- CTM - CENTRE TECNOLÒGIC
- FUNDACIÓ ALÍCIA, ALIMENTACIÓ I CIÈNCIA
- FUNDACIÓ EDUARD SOLER-CENTRE TECNOLÒGIC – FES
- FUNDACIÓ PER A LA INNOVACIÓ TÈXTIL – FITEX
- FUNDACIÓ PRIVADA CENTRE CIM
- FUNDACIÓ TECNOCAMPUS MATARÓ-MARESME
- INCAFUST – INSTITUT CATALÀ DE LA FUSTA
- ITeC – INSTITUT DE TECNOLOGIA DE LA CONSTRUCCIÓ DE CATALUNYA
- IUCT – R+D+I
- LEITAT – CENTRE TECNOLÒGIC
- TRANSFERÈNCIA DE TECNOLOGIA LA SALLE

## Annex 5. Relació de centres de la Xarxa Tecnio

Denominació	Tipus de centre
ASCAMM - Fundació Privada ASCAMM (Fundació Privada ASCAMM,	Centres Tecnològics Avançats
bDigital – Fundació Privada Barcelona Digital Centre Tecnològic	Centres Tecnològics Avançats
BM-CI (Barcelona Media - Centre d'Innovació) – Fundació Privada Barcelona Media Universitat Pompeu Fabra	Centres Tecnològics Avançats
CETEMMSA – Fundació Privada CETEMMSA	Centres Tecnològics Avançats
CTM – Fundació Privada CTM Centre Tecnològic (CTM Centre Tecnològic,	Centres Tecnològics Avançats
LEITAT – Associació Acondicionamiento Tarrasense	Centres Tecnològics Avançats
CENFIM – Centre de difusió tecnològica de la fusta i el moble de Catalunya,	Centres Tecnològics
CENTA – Centre de noves tecnologies i processos alimentaris, Fundació Privada.	Centres Tecnològics
CTNS – Centre tecnològic en tecnologies de nutrició i salut. Fundació privada	Centres Tecnològics
CTQC – Centre tecnològic de la química de Catalunya, Fundació privada	Centres Tecnològics
FCI – Fundació privada CECOT Innovació	Centres Tecnològics
FES - Escola de treball del Ripollès, Fundació privada Eduard Soler	Centres Tecnològics
FITEX – Fundació privada per la innovació tèxtil d'Igualada	Centres Tecnològics
ITL – Fundació Institut tecnològic de Lleida	Centres Tecnològics
CVC – Consorci Centre de Visió per Computador	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
ICIQ – Institut Català d'Investigació Química, Fundació Privada.	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
BioMENs – Centre de Biosistemes i Bioenginyeria - CSIC	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
Centre QCI - Centre de Química Col·loidal i Interficial- CSIC	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
GTQ - Grup Transductors Químics - CSIC	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
NANOMOL- Centre de Nanotecnologia i Materials Moleculars – CSIC	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
UDT-IA - Unitat de Desenvolupament en Intel·ligència Artificial - CSIC	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
BIO-GLS – Centre de Recerca en Bioenginyeria Ambiental - UAB	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
CAIAC - Centre de Prototips i solucions Hardware Software - UAB	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
CERPTA - Centre Especial de Recerca Planta de Tecnologia dels Aliments	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
CIMITEC - Centre d'Investigació en Metamaterials per a la Innovació en Tecnologia	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
GTS - Centre Grup de Tècniques de Separació Química - UAB	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
PPF - Planta Pilot de Fermentació: Unitat de desenvolupament de bioprocessos	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
SAF - Servei d'Anàlisi de Fàrmacs - UAB	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
SEPBIO - Servei de Prometeòmica i Bioinformàtica – UAB	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
SNiBA - Servei de Nutrició i Benestar Animal - UAB	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
SVGM - Servei Veterinari de Genètica Molecular - UAB	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
CCiTUB - Serveis Científicotècnics de la Universitat de Barcelona	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
CELLTEC - UB	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
CEMIC - Centre d'Enginyeria de Micro-Nanosistemes per a Instrumentació i	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica

CEQAP - Centre d'Enginyeria Química Ambiental i del Producte - UB	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
CERETOX - Centre de Recerca en Toxicologia - PCB i UB	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
CPT - Centre de Projectió Tèrmica - UB	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
DIOPMA - Centre de Disseny i Optimització de Processos i Materials - UB	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
SDM - Servei de Desenvolupament del Medicament - UB	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
SINTEFARMA - Centre de Recerca i Desenvolupament en Síntesi Orgànica per la Indústria Quimicofarmacèutica	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
UQC - Unitat de Química Combinatòria - UB	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
AMADE - Anàlisi i Materials Avançats per al Disseny Estructural- UdG	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
CENTRE CID - Centre d'Innovació i Desenvolupament Conceptual de Nous Productes	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
CIDSAV - Centre d'Innovació i Desenvolupament en Sanitat Vegetal - UdG	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
EASY- Innovació en Informàtica, Electrònica Industrial i Sistemes Intel·ligents	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
GEOCAMB - Centre de Recerca en Geologia i Cartografia Ambiental - UdG	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
LEPAMAP – Laboratori d'Enginyeria Paperera i Materials Polímers - UdG	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
LEQUIA - Laboratori d'Enginyeria Química i Ambiental - UdG	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
LIPPSO - Laboratori d'Innovació, processos i Productes de Síntesi Orgànica	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
TechnoSperm -UdG Centre de Recerca, Innovació i transferència en biotecnologia de la reproducció	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
TIG – Tecnologia d'Imatges i Gràfics-UdG	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
VICOROB - Visió per Computador i Robòtica – UdG	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
DBA - Centre de Desenvolupaments Biotecnològics i Agroalimentaris - UdL	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
GREIA Innovació Concurrent – UdL	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
GRIHO - Grup de Recerca en Interacció Persona Ordinador i Integració de	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
NUTREN-Nutrigenomics –Centre de Nutrició i Envel·liment- UdL,	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
CCP - Centre Català del Plàstic - UPC	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
CD6 - Centre de Desenvolupament de Sensors Instrumentació i Sistemes -	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
CDEI - Centre de Disseny d'Equips Industrials - UPC	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
CDIF - Centre de Diagnòstic Industrial i Fluidodinàmica - UPC	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
CIEFMA - Centre d'Integritat Estructural i Fiabilitat dels Materials - UPC	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
CITCEA - Centre d'Innovació Tecnològica en Convertidors Estàtics i Accionaments	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
CRAHI Centre de Recerca Aplicada en Hidrometeorologia - UPC	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
CREB - Centre de Recerca en Enginyeria Biomèdica - UPC	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
CRESCA - Centre de Recerca en Seguretat i Control Alimentari - UPC	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
CTTC - Centre Tecnològic de Transferència de Calor - UPC	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
DAMA - UPC - Data Management de la Universitat Politècnica de Catalunya	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
GCEM - Grup de Compatibilitat Electromagnètica - UPC	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica



INNOTEX - UPC	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
LABSON - Laboratori Sistemes Oleohidràulics i Neumàtics - UPC	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
LAM - Laboratori d'Aplicacions Multimèdia - UPC	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
LEAM - Laboratori d'Enginyeria Acústica i Mecànica - UPC	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
MCIA - Centre MCIA Innovation Electronics - UPC	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
SARTI - Centre de Desenvolupament Tecnològic de Sistemes d'Adquisició Remota i Tractament de la Informació	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
SEER – Centre d'Innovació en Sistemes Elèctrics d'Energia Renewable-UPC	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
BAPP - BioAnalytics, Pharmacology and Proteomics – UPF	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
CISTIB - Center for Computational Imaging and Simulation Technologies in Biomedicine	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
GRIB - Grup de Recerca en Informàtica Biomèdica - IMIM - UPF	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
GTI - Grup de Tecnologies Interactives - UPF	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
MTG - Grup de Recerca en Tecnologia Musical - UPF	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
NeTS – Grup de Recerca en Tecnologies i Estratègies de les Telecomunicacions	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
NeuroPhar - Laboratori de Neurofarmacologia -UPF	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
CTMedia - Centre de Tecnologies Mèdia La Salle – URL.	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
ECOR - Grup d'Enginyeria de la Corrosió dels Materials Metàl·lics - URL	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
GEMAT - IQS - Grup d'Enginyeria de Materials - Institut Químic de Sarrià	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
GEM-IQS - Grup d'Enginyeria Molecular - Institut Químic de Sarrià - URL	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
La Salle RD	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
AMIC – Aplicacions Mediambientals i Industrials de la Catàlisi - URV	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
ATIC - Advanced Technology Innovation Center - URV	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
CITEE - Centre d'Innovació Tecnològica en Enginyeria Electrònica - URV	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
METEOR - Centre d'Innovació en Tecnologia de Membranes i Enginyeria de	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
TECAT - Centre d'innovació en catàlisi - URV	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
TecnATox - Centre de Tecnologia Ambiental i Alimentària i Toxicològica -URV	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
SART - Medi Ambient - UVic	Centres de Suport a la Innovació Tecnològica
MIQ PRODUCTIVITY	Altres Agents
CIT UPC – Centre d'Innovació Tecnològica de la UPC	Altres Agents
MAQCENRE – Centro de innovación del sector de la maquinaria agrícola y de equipos industriales	Altres Agents

## **Annex 6. Relació de centres de la Generalitat de Catalunya - Cerca**

Són organismes independents amb personalitat jurídica pròpia, participats per la Generalitat de Catalunya, que tenen per objecte principal la investigació científica d'excel·lència. Aquest model de centre no s'ha tingut en compte en aquest estudi.

### **Ciències**

CRM – Centre de Recerca Matemàtica  
ICIQ – Institut Català d'Investigació Química  
IC3 – Institut Català de Ciències del Clima  
ICN – Institut Català de Nanotecnologia  
ICP – Institut Català de Paleontologia Miquel Crusafont  
ICRA – Institut Català de Recerca de l'Aigua  
IEEC – Institut d'Estudis Espacials de Catalunya  
ICFO – Institut de Ciències Fotòniques  
IFAE – Institut de Física d'Altes Energies

### **Ciències de la Vida**

CTFC – Centre Tecnològic Forestal de Catalunya  
CREAF – Centre de Recerca Ecològica i Aplicacions Forestals  
CRAG – Centre de Recerca en Agrigenòmica  
Agrotecnio – Centre de Recerca en Agrotecnologia  
CReSA – Centre de Recerca en Sanitat Animal  
IRTA – Institut de Recerca i Tecnologia Agroalimentària  
Ciències Mèdiques i de la Salut  
CMR[B] – Centre de Medicina Regenerativa de Barcelona  
CREAL – Centre de Recerca en Epidemiologia Ambiental  
CRESIB – Centre de Recerca en Salut Internacional de Barcelona  
CRG – Centre de Regulació Genòmica  
ICCC – Institut Català de Ciències Cardiovasculars  
IMIM – Institut Hospital del Mar d'Investigacions Mèdiques  
IDIBAPS – Institut d'Investigacions Biomèdiques August Pi i Sunyer  
IDIBELL – Institut d'Investigació Biomèdica de Bellvitge  
IDIBGI – Institut d'Investigació Biomèdica de Girona Dr. Josep Trueta  
IISPV – Institut d'Investigació Sanitària Pere Virgili  
IGTP – Institut d'Investigació en Ciències de la Salut Germans Trias i Pujol  
IBEC – Institut de Bioenginyeria de Catalunya  
IMPPC – Institut de Medicina Predictiva i Personalitzada del Càncer  
IRB Barcelona – Institut de Recerca Biomèdica de Barcelona  
IRB Lleida – Institut de Recerca Biomèdica de Lleida  
IJC – Institut de Recerca Contra la Leucèmia Josep Carreras  
IR-Sant Pau – Institut de Recerca de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau  
IrsiCaixa – Institut de Recerca de la Sida  
VHIO – Vall d'Hebron Institut d'Oncologia  
VHIR – Vall d'Hebron Institut de Recerca

### Ciències Socials

CED – Centre d'Estudis Demogràfics

CREI – Centre de Recerca en Economia Internacional

MOVE – Markets, Organizations and Votes in Economics

Enginyeria i Arquitectura

CIMNE – Centre Internacional de Mètodes Numèrics en Enginyeria

CTTC – Centre Tecnològic de Telecomunicacions de Catalunya

CVC – Centre de Visió per Computador

IG – Institut de Geomàtica

IREC – Institut de Recerca en Energia de Catalunya

i2CAT – Internet i Innovació Digital a Catalunya

### Humanitats

ICAC – Institut Català d'Arqueologia Clàssica

IPHES – Institut Català de Paleoecologia Humana i Evolució Social

ICRPC – Institut Català de Recerca en Patrimoni Cultural



**Departament de Periodisme  
i Ciències de la Comunicació**

Edifici I . Campus UAB  
08193 Bellaterra  
T. 93 581 15 45  
[d.periodisme@uab.cat](mailto:d.periodisme@uab.cat)